

"Älä päästä tietoa karkaamaan!"

Keinoja tiedon säilyttämiseen työntekijän eläköityessä

Maisterin tutkinnon tutkielma  
Tia Helin  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Johtamisen laitos  
Kevät 2017

---

**Tekijä** Tia Helin

---

**Työn nimi** ”Älä päästä tietoa karkaamaan!” – Keinoja tiedon säilyttämiseen työntekijän eläköityessä

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Master’s Programme in Management and International Business

---

**Työn ohjaaja** Saija Katila

---

**Hyväksymisvuosi** 2017

---

**Sivumäärä** 99

---

**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millaisilla keinoilla voidaan pyrkiä estämään tiedon katoamista ennen kuin työntekijät jäävät eläkkeelle. Tutkimus toteutetaan eräässä suuressa suomalaisessa finanssialan yhtiössä. Kohdeorganisaatiossa, niin kuin monessa muussakin suomalaisessa organisaatiossa, on jäämässä paljon suurten ikäluokkien edustajia lähivuosina eläkkeelle. Tällöin herää huoli heidän tiedon ja osaamisen katoamisen riskistä, kun he jättävät organisaation ja siirtyvät eläkkeelle. Eläkkeelle lähtijöiden tieto on usein hiljaista ja vaikeasti tunnistettavissa, sillä se on pitkän kokemuksen ja osaamisen lopputulos. Tässä tutkimuksessa onkin tavoitteena löytää keinoja, joiden avulla eläkkeelle lähtijöiden tietoa ja osaamista pystytään säilyttämään. Tätä tarkastellaan sekä aiemman tutkimuksen pohjalta että empiirisen tutkimuksen avulla.

Tutkimus toteutettiin laadullisen teemahaastattelun keinoin. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan erilaisista lähtökohdista, jotta tutkimukseen saadaan enemmän perspektiiviä. Haastateltavat ryhmittäytyivät neljään ryhmään, jotka olivat eläkkeelle lähtijät, esimiehet ja johto, henkilöstöpäällikkö sekä Y-sukupolven edustaja. Kaikki teemahaastattelut toteutettiin kohdeorganisaation pääkonttorilla pääkaupunkiseudulla, jossa myös kaikki haastateltavat työskentelevät. Aineiston keruu toteutettiin maaliskuun 2017 aikana, jonka jälkeen aineisto litteroitiin sekä suoritettiin aineiston analysointi. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Teoreettinen viitekehys rakentuu hiljaisen tiedon, tiedon johtamisen sekä tiedon katoamisen seurausten ympärille. Näitä on tarkasteltu erityisesti nojautuen tämän tutkimuksen kontekstiin, eläköitymistilanteeseen.

Haastatteluissa nousi esille monia erilaisia keinoja, joihin organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota suunniteltaessa eläköityvän työntekijän tiedon säilyttämistä. Olen koostanut tutkimustuloksista eräänlaisen muistilistan tiedon säilyttämisen tueksi, jota organisaatioissa voi hyödyntää eläköitymistilanteessa. Keinoja, jotka erityisesti korostuivat, liittyivät ennakointiin ja suunnitteluun, mentorointiin sekä dokumentointiin. Nämä ovat keinoja, jotka usein nousevat aiemmassakin kirjallisuudessa esille ja näitä on paljon tarkasteltu muissakin tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa korostetaan näiden lisäksi sitä, että eläkkeelle lähtijöiden tiedon jakamista pitäisi tukea, jotta tietoa ei pääse katoamaan heidän mukanaan. Eläkkeelle lähtijöille pitäisi mahdollistaa arvokas eläköityminen, jotta he paremmin motivoituisivat esimerkiksi jakamaan tietoaan muille. Arvostuksen merkitys nostettiin jokaisessa haastattelussa esille, mutta tätä ei ole kovinkaan paljon aiemmassa kirjallisuudessa tarkasteltu.

---

**Avainsanat** eläköityminen, suuret ikäluokat, hiljainen tieto, tiedon johtaminen, tiedon siirtäminen, tiedon säilyttäminen, tiedon katoaminen

---

---

**Author** Tia Helin

---

**Title of thesis** "Don't let knowledge get away!" – Ways to prevent the knowledge-loss before employees are retiring

---

**Degree** M. Sc. Degree in Economics and Business Administration

---

**Degree programme** Master's Programme in Management and International Business

---

**Thesis advisor(s)** Saija Katila

---

**Year of approval** 2017**Number of pages** 99**Language** Finnish

---

### Abstract

This Master's thesis studies how the knowledge-loss can be prevented before employees are retiring. The study has been carried out in a Finnish financial services company. The retirement of the generation of baby boomers is an extremely topical theme in the case company and in other companies in Finland because many employees are retiring in the next few years. The concern of retiring's knowledge is noteworthy. They usually have a lot of tacit knowledge which is hard to recognize. In this study, the aim is to find ways to retain retiring's knowledge and prevent the knowledge-loss. This study is based on both the earlier literature and the empirical study.

The study has been conducted as a qualitative semi-structured interview. The data has been collected by interviewing eight employees of the case company. The interviewees were chosen from different premises in order to have diverse perspective to the study. The interviewees formulated four various kinds of groups which were retirings, supervisors and management, a HR-manager and a representative of the generation Y. All the interviews were conducted at the headquarters of the company where also all interviewees are working. The data collection was made in March 2017 and after that the data was transcribed and analysed. The analysis was done with the help of the data-driven content analysis. The theoretical framework builds upon earlier studies of tacit knowledge, knowledge management and consequences of knowledge-loss. These all themes are examined from the perspective of the retirement situation.

From the interviews, several ways to prevent the knowledge-loss came up that organizations should pay attention when the retention of retiring's knowledge is being planned. I have created a type of checklist to support the retention of knowledge. Organisations can utilize the study to help the retention planning in the retirement situations. Ways that were especially highlighted in the interviews were proactive planning and mentoring between a retiring and a successor. Additionally, documentation was raised which can support for example mentoring when knowledge will be stored in writing. These are ways that are usually highlighted in literature and largely studied in earlier studies too. In this study, the retiring's support is also emphasized. Organizations need to enable for example appreciative retirement for retirings in addition to previous ways. This has a significant impact on how motivated retirings are to share their knowledge to others. The appreciation of retirings was raised in all the interviews but this is not studied much in earlier studies.

---

**Keywords** retirement, baby boomers, tacit knowledge, knowledge management, knowledge retention, knowledge transfer, knowledge-loss

---

# Sisällysluettelo

|  |    |
|--|----|
| 1. JOHDANTO .....  | 1  |
| 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....        | 4  |
| 1.2. Tutkimuksen suorittaminen ja kohdeorganisaatio .....      | 5  |
| 1.3. Tutkimusraportin rakenne .....                            | 6  |
| 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....                               | 7  |
| 2.1. Tiedon johtaminen.....                                    | 7  |
| 2.1.1. Tiedon merkityksen korostuminen.....                    | 7  |
| 2.1.2. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto.....                 | 9  |
| 2.1.3. Tiedon luominen, siirtäminen ja säilyttäminen .....     | 13 |
| 2.1.4. Tiedon katoaminen ja sen seuraukset .....               | 22 |
| 2.2. Eläköitymisnäkökulma .....                                | 27 |
| 2.3. Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä .....           | 32 |
| 3. METODOLOGIA.....  | 34 |
| 3.1. Laadullinen teemahaastattelu .....                        | 34 |
| 3.2. Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedon keruu .....              | 37 |
| 3.3. Aineiston analysointi .....                               | 41 |
| 3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....                 | 45 |
| 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....                                  | 48 |
| 4.1. Eläkkeelle lähtijän tiedon luonne .....                   | 48 |
| 4.2. Tiedon katoamisen seuraukset eläköitymistilanteessa ..... | 52 |
| 4.3. Ennakoinnin ja suunnittelun merkitys .....                | 56 |
| 4.3.1. Tiedon tunnistaminen.....                               | 59 |
| 4.3.2. Ohjeistukset ja mallit .....                            | 63 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.4.   | Tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle .....            | 65 |
| 4.4.1. | Mentorointi eläköitymistilanteessa .....                | 65 |
| 4.4.2. | Eläkkeelle lähtijän ja seuraajan mentorointisuhde ..... | 71 |
| 4.5.   | Tiedon kirjallinen tallentaminen .....                  | 73 |
| 4.6.   | Työyhteisö ja kulttuuri .....                           | 76 |
| 4.6.1. | Myönteisen ja avoimen kulttuurin luominen .....         | 76 |
| 4.6.2. | Eläköityvän työntekijän tukeminen .....                 | 77 |
| 4.7.   | Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttäminen .....          | 83 |
| 5.     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....                                    | 84 |
| 5.1.   | Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista .....             | 85 |
| 5.2.   | Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen .....       | 87 |
| 5.3.   | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset ..... | 90 |
|        | LÄHTEET .....   | 93 |
|        | LIITTEET .....  | 98 |
|        | Liite 1. Teemahaastattelurunko .....                    | 98 |

## Kuviot:

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Kuva 1: | Väestöllinen huoltosuhde 1865–2065 (Tilastokeskus 2015) .....                      | 2  |
| Kuva 2: | Tutkimuksen viitekehys .....   | 33 |
| Kuva 3: | Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111) ..... | 43 |
| Kuva 4: | Koodausprosessin kuvaaminen .....  | 44 |
| Kuva 5: | Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen 10 käskyä .....                           | 83 |

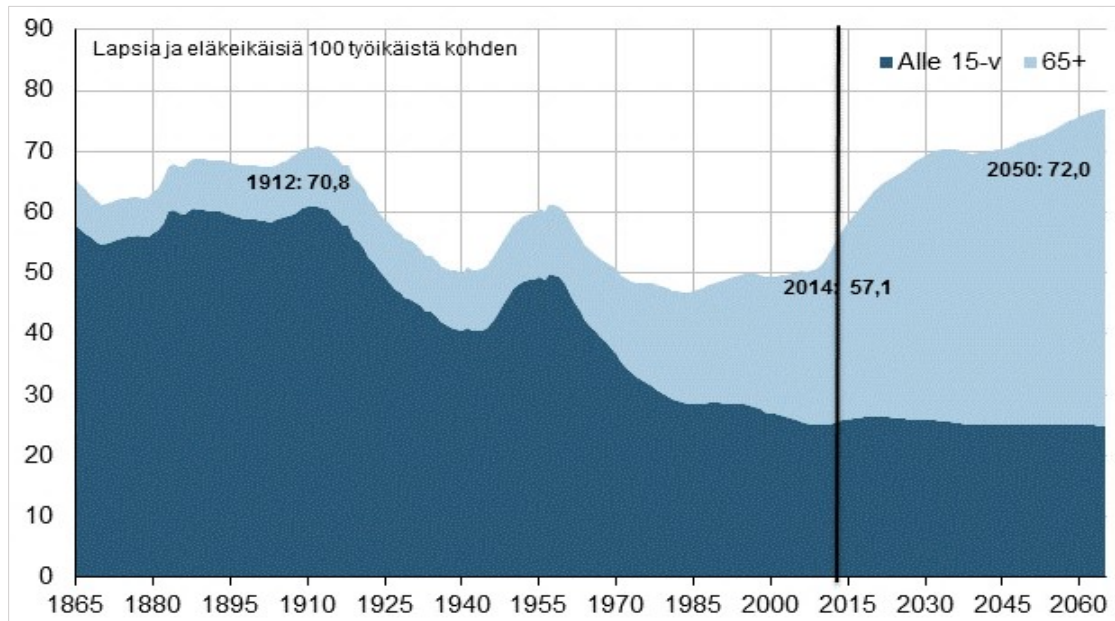
# 1. JOHDANTO

*”Sanotaan viiden vuoden päästä meillä eläköityy todella paljon ihmisiä, niin kylhän meillä katoaa osaamista ihan huisin paljon.”*

Näin eräs palvelupäällikkö kommentoi työntekijöiden eläköitymistä teemahaastattelussa. Asia on tunnistettu riskiksi, mutta miten tähän varaudutaan ja millaisilla keinoilla tällaista tiedon ja osaamisen katoamista voitaisiin estää?

Yksi suurimmista haasteista 2010-luvulla on työikäisen väestön väheneminen. Melkein kaksinkertainen määrä siirtyy vuosittain eläkkeelle verrattuna 2000-luvun alun tilanteeseen. Määrällisesti suurimmat poistumat kohdistuvat pääkaupunkiseudulle, mutta suhteellisesti suurinta poistuma on Itä- ja Keski-Suomen maaseutualueilla. (Järvinen & Leveälähti, 2009) Työikäisten määrä alkoi vähentyä vuonna 2010, kun sotien jälkeiset suuret ikäluokat alkoivat siirtyä eläkkeelle. Työvoiman siirtyessä eläkkeelle ja samanaikaisesti nuorisoikäluokkien pienentyessä tai pysyessä samana, uutta työvoimaa ei ole riittävästi tarjolla. Työvoimatarpeen ja ennusteiden laatiminen on kuitenkin yleensä haastavaa. (Liukko, 2010)

Tilastokeskuksen mukaan Suomen väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden heikkenee lähitulevaisuudessa (Kuva 1.). Väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa nykyisestä noin 20 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Eläkeläisten osuus työikäisestä väestöstä tulee siis kasvamaan reilusti ja samaan aikaan alle 15-vuotiaiden lasten määrä ei juurikaan tule muuttumaan. (Tilastokeskus, 2015) Ikärakenne muuttuu ja työvoiman kysynnän ylittäessä sen tarjonnan organisaatioille aiheutuu painetta miettiä, miten inhimillisistä resursseista kilpaillaan. Tällöin myös esimerkiksi ikäjohtaminen saa enemmän huomiota, kun pyritään edistämään työkykyä, työllistyvyyttä sekä tuloksellisuutta. (Halme, 2005)



*Kuva 1: Väestöllinen huoltosuhde 1865–2065 (Tilastokeskus 2015)*

Käytännössä väestön ikääntyminen tarkoittaa sitä, että suuria määriä työntekijöitä on jäämässä eläkkeelle tulevien vuosien aikana. Vaarana on, että heidän tietoaan ei ehditä riittävän ajoissa säilyttämään ja se menetetään (Calo, 2008). Koska samanaikaisesti uusia työntekijöitä ei ole odotettavassa samoissa määrin, ei eläkkeelle lähtijöiden tilalle välttämättä saada rekrytoitua osaavaa henkilöä, vaan työtehtävät voidaan esimerkiksi jakaa uudelleen. Tällöin riski tiedon katoamisesta kasvaa entisestään, kun tietoa ei pystytty siirtämään suoraan seuraajalle.

Tämä eläkkeelle siirtyvä sukupolvi on usein tehnyt pitkää uraa saman organisaation palveluksessa (mm. Levy, 2011) ja siksi he ovat ehtineet kartuttamaan valtavasti tietoa, erityisesti hiljaista tietoa esimerkiksi organisaation käytännöistä, kielestä, verkostoista, tavoista, tottumuksista ynnä muista sellaisista (mm. DeLong, 2004, 3, 53). Vaarana on, että tämä kallisarvoinen tieto menetetään, kun henkilö jää eläkkeelle. Organisaation tehtävänä olisikin pyrkiä hyvissä ajoin säilyttämään tietoa siirtämällä tätä seuraajille ja muuten organisaation käytettäväksi.

Suomessa on samanaikaisesti vahvistumassa trendi, jossa työurat muuttuvat pirstaleisiksi ja horisontaalisiksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että työ-, työttömyys- ja opiskelujaksot vaihtelevat ja siirrytään organisaatioista ja jopa aloilta toisille. (Viitala, 2014, 14) Tämä luo haasteita tiedon säilyttämiselle ja sille, miten tietoa kannattaa siirtää seuraajille eläköitymistilanteessa. Nykypäivän työurien pirstaleisuuden vuoksi, riskinä on, että tieto saadaan siirrettyä, mutta seuraaja vaihtaakin nopeasti työpaikkaa. Tällöin organisaatiossa ollaan jälleen saman ongelman äärellä.

Tiedon säilyttäminen ja tiedon katoamisen estäminen kuuluvat tiedon johtamisen tutkimusalaan johtamiskirjallisuudessa. Tiedon säilyttämistä ei ole vielä Levyn (2011) mukaan tarpeeksi tutkittu ja tälle on edelleen tilaa kirjallisuudessa. Toisaalta taas tiedon säilyttämisen vastakohtaa, tiedon katoamista ei ole Holanin ja Phillipsin (2004) mukaan myöskään riittävästi tutkittu ja tämä teema on jopa jätetty taka-alalle kirjallisuudessa. Tässä tutkimuksessa onkin tarkoituksena tarkastella näitä molempia, sillä nämä nivoutuvat jollakin tavalla aina yhteen. Tiedon säilyttäminen on tärkeää sen kannalta, ettei kallisarvoista tietoa menetettäisi. Toisaalta, jos tiedon säilyttämisessä ei onnistuta, tietoa katoaa ja tätä on vaikea enää saada takaisin ja aina myöskään tietoa ei pystytä korvaamaan (Calo, 2008). Toivonkin tutkimuksen herättävän huolta tiedon katoamisen riskistä ja saavan organisaatiot kiinnittämään huomiota tiedon säilyttämiseen entistä enemmän.



## 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tieto jaetaan usein kahteen eri muotoon, hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (mm. Shin ym., 2001; Stenmark, 2000). Tämän tutkimuksen kannalta erityisesti hiljainen tieto on olennainen asia tiedon säilyttämisen kannalta. Hiljainen tieto on ihmisten mielessä ja vuorovaikutussuhteissa eikä siten ole kirjallisessa muodossa eikä organisaation saatavilla suoranaisesti (mm. Polanyi, 1966, 4, viittaus Nonaka, 1994, 16; Eucker, 2007; Smith, 2001). Ennen kuin työntekijä jää eläkkeelle, olisi tärkeää saada siirrettyä tätä näkymätöntä tietoa organisaation käytettäväksi. Jos tätä ei saada siirrettyä ennen eläköitymistä, katoaa tieto ja seuraukset voivat olla massiiviset. Tutkimuksen tutkimuskysymys onkin ”*Kuinka tiedon katoamista voidaan pyrkiä estämään työntekijän eläköityessä?*”

Tiedon katoamisen estäminen erityisesti silloin, kun työntekijä siirtyy eläkkeelle, on ajankohtainen ja tärkeä aihe tarkasteltavaksi. Mielestäni organisaatioissa ei ole tarpeeksi kiinnitetty tähän huomiota ja myös johtamiskirjallisuudessa on paljolti tilaa tämän tyyppiselle tutkimukselle (mm. Calo, 2008). Tiedon säilyttäminen tulee ottaa vakavasti ja organisaatioissa täytyy herätä viimeistään nyt suurten ikäluokkien eläköitymiseen ja tiedon säilyttämiseen. Suomessa jää valtava määrä työntekijöitä lähitulevaisuudessa eläkkeelle ja heidän tietonsa katoaa organisaatioista, jos sitä ei tarpeeksi ajoissa siirretä organisaation käytettäväksi.

Tiedon katoamisesta voi seurata monenlaisia seurauksia. Esimerkiksi ajan hukkaaminen, ylimääräiset resurssit ja jopa negatiivinen medianäkyvyys voivat olla seurauksia siitä, että eläkkeelle lähtijän tietoa ei ole saatu säilytettyä. Tutkimuksessa on tarkoituksena löytää sellaisia keinoja, joilla tällaisia negatiivisia seurauksia voidaan estää. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää, mitkä keinot ovat erityisen tärkeitä hiljaisen tiedon säilyttämisen kannalta. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimusta tiedon säilyttämisen suunnittelun tukena ja ymmärtää paremmin eläkkeelle lähtijöiden tiedon luonnetta ja merkitystä. Myös eläkkeelle lähtijät itse voivat hyötyä tästä. Työnantaja voi osoittaa esimerkiksi enemmän kiinnostusta heidän tietoaan ja osaamista kohtaan sekä tukea heitä paremmin eläköitymistilanteessa.

## 1.2. Tutkimuksen suorittaminen ja kohdeorganisaatio

Tutkimus suoritetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelun muodoksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen finanssialan yhtiö, joka on yksi suurimmista tämän alan yhtiöistä Suomen markkinoilla. Kohdeorganisaatio tarjoaa erilaisia rahoitukseen, vakuuttamiseen ja sijoittamiseen liittyviä palveluita niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Tutkimus keskittyy yhteen osaan kohdeorganisaatiota, jonka henkilöstö toimii pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio säilyy anonyyminä.

Finanssialalla työskentelee noin 40 000 työntekijää. Työtehtävät ovat usein monipuolisia ja haastavia, jotka vaativat korkeasti koulutettua henkilöstöä. Finanssialalta on eläköitymässä suuri määrä työntekijöitä lähivuosien aikana ja heidän tilalleen tarvittaisiinkin korkeasti koulutettuja osaajia. Työntekijöistä monet ovat tehneet pitkiä työuria alalla ja yli 40 prosenttia on ollut alalla pidempään kuin 20 vuotta. (Finanssialan Keskusliitto, 2015) Finanssiala on murroksen vaiheessa, kun tarvitaan valtavasti uusia työntekijöitä eläköityvien tilalle. Koska työtehtävät ovat usein vaativia ja tarvitsevat tietynlaista koulutusta, voi ala kokea suuria haasteita juuri eläköitymistilanteiden yhteydessä. Jos uusia ja tarpeeksi osaavia työntekijöitä ei löydy, on vaarana, että pitkän uran tehneiden työntekijöiden tietoa ei saada säilytettyä uusien työntekijöiden kautta. Tällöin tietoa katoaa eläkkeelle lähtijöiden mukana alalta pois.

Myös kohdeorganisaatiossa suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle lähivuosina, joten tutkimus on ajankohtainen tarkastellussa kontekstissakin. Kohdeorganisaatio on pitkät perinteet omaava finanssialan yritys, joka on toiminut alalla jo vuosikymmenien ajan. Monet sen työntekijöistä ovat tehneet koko uransa organisaation palveluksessa niin, että työvuosia on kertynyt jopa 40 vuotta. Eläkeikä alkaa siis lähestyä heillä ja on selvää, että pitkän uran tehneillä työntekijöillä olisi varmasti paljon annettavaa vielä organisaatiolle ennen kuin he siirtyvät eläkepäiville.

### 1.3. Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimusraportti rakentuu niin, että ensin muodostan luvussa 2 tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tarkastelen aiempaa kirjallisuutta apuna käyttäen tiedon merkitystä, hiljaista ja eksplisiittistä tietoa sekä tiedon johtamista. Tiedon johtamisen olen jaotellut tiedon luomiseen, tiedon siirtämiseen ja tiedon säilyttämiseen. Lisäksi nostan esille, millaisia seurauksia tiedon katoaminen voi aiheuttaa. Tämän jälkeen siirryn tutkimuksen erityisnäkökulmaan, eläköitymistilanteeseen, ja tarkastelen edellä mainittuja teemoja tässä kontekstissa. Lopuksi kokoan vielä yhteen tämän tutkimuksen viitekehyksen kuvion avulla. Kun viitekehys on muodostettu, siirryn luvussa 3 esittelemään tutkimuksen metodologian ja siihen liittyvät perustelut. Tarkastelen tässä myös tutkimuksen luotettavuutta. Metodologian esittelyn jälkeen siirryn luvussa 4 teemahaastattelujen tuloksiin ja täydennän näitä suorilla lainauksilla haastatteluista sekä aiemmalla kirjallisuudella. Lopuksi vielä luvussa 5 käyn läpi tutkimuksen johtopäätökset, rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Tarkastelen ensin sitä, millainen merkitys tiedolla on nykypäivän yhteiskunnassa ja miten hiljaista tietoa on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa. Sen jälkeen siirryn tiedon johtamiseen ja sen osa-alueisiin, tiedon luomiseen, siirtämiseen ja säilyttämiseen. Lisäksi nostan kirjallisuudesta esille, mitä seurauksia tiedon katoamisella voi olla ja miten nämä kaikki aihealueet näyttäytyvät eläköitymistilanteessa. Lopuksi vielä kokoan yhteen tämän tutkimuksen viitekehysten kuvion avulla.

### 2.1. Tiedon johtaminen

Ennen kuin voidaan siirtyä tarkastelemaan tiedon johtamista, käyn ensin läpi kirjallisuudesta nostettuja aiheita tietoon liittyen. Tämän jälkeen keskityn tiedon johtamiseen ja erityisesti tiedon säilyttämiseen sekä tiedon katoamisen seurauksiin.

#### 2.1.1. Tiedon merkityksen korostuminen

Elämme aikakaudella, jota voidaan kutsua muun muassa tiedon aikakaudeksi, tietotaloudeksi tai tietoyhteiskunnaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto on muuttunut ylellisyshyödykkeeksi ja tietovirrat ovat tärkein tekijä taloudessa. (Sunassee & Sewry, 2002) Korostunut kiinnostus tietoa ja tiedon johtamista kohtaan juontaa juurensa 1990-luvulle, kun muutos kohti tietoyhteiskuntaa kiihtyi. Tietoyhteiskunnassa tieto nähdään tärkeimpänä resurssina arvonluonnille ja kestäväälle kilpailuedulle. Tämä johtuu muun muassa siitä, että tietolähtöisiä resursseja on usein vaikea kopioida ja ne ovat usein monimutkaisia. (Alavi & Leidner, 2001) Tiedosta on siis tullut yksi tärkeimmistä tekijöistä liiketoiminnan ja kilpailun kannalta nyky-yhteiskunnassa (Schmitt ym., 2011; Calo, 2008).

Nykyteknologia on mahdollistanut muun muassa sen, että jokainen pystyy löytämään tietoa mistä tahansa aiheesta ja milloin tahansa. Organisaatiot ovatkin tulvillaan informaatiota. (Harris, 1996) Teknologian ja tietotekniikan nopea kehittyminen jatkuu entisestään ja tuo myös koko ajan uusia ulottuvuuksia organisaatioiden toimintaan.

Kehittyneet kommunikointi- ja liikennemahdollisuudet tarjoavat kuluttajille huomattavan määrän kulutus- ja palveluvaihtoehtoja sekä uusia ja parempia tuotteita myös globaaleilta yrityksiltä. Mitä enemmän yritykset pystyvät hyödyntämään samaa teknologiaa esimerkiksi globaalien yritysten rantautuessa markkinoille, sitä vähemmän kilpailuedut perustuvat enää teknologiaan itsessään. Katseet suuntautuvatkin nimenomaan ihmisten tietoon ja osaamiseen ja kilpailu osaavista työntekijöistä tulee lisääntymään entisestään. (Bender & Fish, 2000) Nykypäivänä myös tiedon luonne on muuttunut ja tulee varmasti jatkossakin muuttumaan entistä enemmän poikkitieteelliseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyssä tehtävässä ei enää ole välttämättä tarkkoja rajoja, vaan alueita muistakin tehtävistä. Tieto kehittyi tällöin laajemmaksi ja syvemmäksi, kun yhdistellään esimerkiksi eri alojen tietoa ja muodostetaan vuorovaikutussuhteita muiden asiantuntijoiden kanssa. Tieto on kumulatiivista ja monimutkaista ja siten todella vaikeasti korvattavissa. (DeLong, 2004, 16-17)

Tämä muutos entistä enemmän tietopainotteiseen talouteen pakottaa yritykset miettimään uudelleen tapaa, jolla liiketoimintaa johdetaan, koska fokus ei ole enää nykypäivänä aineellisissa varoissa vaan ihmisten kyvyissä ja kokemuksissa. Tarvitaan ajatustapojen muutoksia, sillä ennen ei esimerkiksi rohkaistu työntekijöitä jakamaan tietoa toisille. Tiedon johtamisesta onkin tullut entistä kriittisempi asia, koska organisaatiot ovat muuttuneet tietolähtöisiksi. (Sunassee & Sewry, 2002) Tärkeää olisi, että tieto pystyisi vapaasti virtaamaan organisaatiossa paikasta, jossa sitä on, paikkaan, jossa sitä tarvitaan, jotta organisaatio pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Mikä tahansa häiriö tai tukkeuma tietovirrassa voi aiheuttaa osittaisia tai jopa kokonaisia epäonnistumisia organisaatiojärjestelmässä. (Ward & Wooler, 2010) Siksi tieto määrittääkin suuren osan nykypäivän organisaatioiden toiminnasta ja on olennainen osa organisaation onnistumista.

Voidaan siten todeta, että tiedolla ja sen johtamisella on suuri merkitys yhteiskunnassa. Siirryttäessä entistäkin enemmän palveluyhteiskuntaan, on työntekijöiden osaaminen ja kokemus tärkeässä asemassa. Siksi yritysten tulisi vaalia ja pyrkiä säilyttämään tätä osaamista, jotta sitä ei menetetä. Tietoa tulisikin hyödyntää tehokkaasti ja pyrkiä lisäämään, säilyttämään sekä hyödyntämään aina uudelleen ja uudelleen.

### 2.1.2. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Tiedolla on monia erilaisia määritelmiä ja jaotteluja, mutta mitään universaalia määritettä sille ei kuitenkaan ole olemassa (mm. Shin ym., 2001; Alavi & Leidner, 2001). Tieto ja osaaminen liitetään usein sekä yksilöihin että organisaatioihin (Kuronen ym., 2007). Yrityksen tietojärjestelmä koostuukin eri tasoilla olevasta tiedosta: yksilö-, ryhmä-, yksikkö-, divisioona- sekä yritystasolla (Brown & Woodland, 1999). Tieto voidaan kuvata taidoiksi, tekniikoiksi sekä menettelytavoiksi, joilla saadaan asioita aikaan (Tsoukas, 2005). Tietoon liittyy kuitenkin aina ihminen. Vaikka esimerkiksi tietokone pystyy säilyttämään, lajittelemaan ja organisoimaan informaatiota, ei tätä voida kutsua tiedoksi sanan varsinaisessa merkityksessä. (McDermott, 1999) Tietokone sisältääkin informaatiota ja dataa, numeroita sekä kaavoja, mutta ei tietoa.

Tietoon linkittyy McDermotin (1999) mukaan vahvasti yhteisöt – emme opi yksin, vaan tarvitaan aina muita. Opimme osallistumalla yhteisöön ja sisäistämme uusia ideoita, näkökulmia ja käytäntöjä. Kun esimerkiksi aloitamme uuden työn täysin uudessa työpaikassa, opimme paljon muutakin kuin faktoja ja tekniikoita. Ammennamme itseemme paljon sellaista näkymätöntä tietoa, jota ei voi sanoin kuvata. Opimme kulttuurista, käytännöistä, kielestä sekä toimintatavoista. Näin myös alamme kerryttää tietoa, joka juurtuu sisimpäämme.

Euckerin (2007) mukaan tieto on informaation, kokemuksen ja kontekstin summa eli paljon laajempi ja syvempi käsite kuin pelkkä informaatio. Ihmisistä ei esimerkiksi tule jonkin alan tai aiheen asiantuntijoita lukemalla, mitä joku muu on kirjoittanut, vaan kokemalla itse ja oppimalla. Siksi informaatio ei riitä täysin kuvaamaan ihmisten tietoa ja osaamista. Nonaka (1994) toteaa, että tieto ja informaatio ovat täysin eri asioita, vaikka näitä usein pidetään kirjallisuudessa keskenään vaihtokelpoisina. Informaation voidaan nähdä olevan pelkkä viestien virtaus, kun taas tieto muodostuu yksilön sitoutumisen ja uskomusten seurauksena informaatiosta.

Tässä tutkimuksessa tieto jaotellaan hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon, sillä erityisesti hiljainen tieto on tärkeä osa tiedon säilyttämisen tarkastelua. Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että tietoa voidaan jaotella lukuisilla eri tavoilla. Tietoa voidaan jaotella esimerkiksi DeLongin (2004, 23-24) tavoin sen perusteella, kenen tieto niin sanotusti on tai millä tavalla tieto on syntynyt. Nämä ovat yksilön tieto, sosiaalinen tieto, kulttuurinen tieto sekä jäsentynyt tieto. Tieto on myös mahdollista jakaa Blacklerin (1995) tavoin käsitteelliseen, toiminnallistettuun, kulttuuriseen, ankkuroituun sekä kooditettuun tietoon. Näihin ei paneuduta tässä tutkimuksessa tämän enempää, vaan siirryn tarkastelemaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon käsitteitä.

Hiljainen tieto liittyy vahvasti yksilöiden kokemuksiin ja toimiin, kun taas eksplisiittinen tieto on helposti kodifioitavissa ja kommunikoitavissa muodollisesti tai sanallisesti (Shin ym., 2001). Eksplisiittinen tieto on ainoastaan ”jäävuoren huippu”. Se on muodollisesti siirrettävissä ja tarkkaan määriteltä. Eksplisiittistä tietoa on esimerkiksi erilaiset tieteelliset kaavat, dokumentit, käyttöohjeet, säännöt sekä muistiot. (Nonaka, 1994; Tuomi, 1999) Koska kyseessä on vain pieni osa tiedosta, jota organisaatioissa on, tässä tutkimuksessa on tärkeämpää keskittyä juuri hiljaiseen, näkymättömämpään tietoon, joka on vaikeammin ilmaistavissa.

On kuitenkin hyvä huomioda, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät ole käytännössä näin helposti erotettavissa. Esimerkiksi Shin ym. (2001) korostavat, että näiden rajat eivät ole selkeästi havaittavissa: hiljainen tieto muodostuu eksplisiittisestä tiedosta ja toisaalta taas eksplisiittinen tieto muodostuu hiljaisesta tiedosta. Molemmat tiedon muodot ovat organisaatioissa tärkeitä ja myös eksplisiittistä tietoa tulee pyrkiä säilyttämään.

Michael Polanyi on alun perin luonut hiljaisen tiedon käsitteen ja hän kuvailee hiljaista tietoa niin, että ”tiedämme enemmän, mitä pystymme kertomaan” eli näkyvä tieto on vain pieni osa siitä tiedosta, jota on olemassa. Hiljaista tietoa on vaikea formalisoida ja kommunikoida, koska se on syvästi juurtunut toimintaan ja liittyy aina tiettyyn kontekstiin. (Polanyi, 1966, 4; viittaus Nonaka, 1994, 16).

Suuri osa tiedosta onkin ihmisten mielessä eikä eksplisiittisessä muodossa, kuten dokumentteina (Eucker, 2007). Esimerkiksi useinkaan se, mitä formaaleissa asiakirjoissa lukee työnkuvastamme, ei riitä kertomaan, mitä oikeasti käytännössä teemme työpäivän aikana. Työtehtävät sisältävät yleensä paljon enemmän ja myös roolirajojen ylityksiä. Vaikka hiljainen tieto ei ole helposti ilmaistavissa, on sitä kuitenkin mahdollista jakaa ja oppia. (Stenmark, 2000) Toisaalta Leonard ja Sensiper (1998) painottavat, että osa hiljaisesta tiedosta on niin vaikeasti ilmaistavissa, että sitä ei pystytä täysin edes muuttamaan eksplisiittiseen muotoon. Tällaisia ovat esimerkiksi koordinaatioon ja motoriikkaan liittyvä osaaminen. On vaikea pukea sanoiksi sitä, kuinka ihminen osaa esimerkiksi juosta, koska tämä osaaminen on hankittu kokemuksen ja oppimisen kautta ja on juurtunut syvälle mielen sisäiseksi asiaksi, ettei sitä pysty täysin artikuloimaan eikä kirjoittamaan auki.

Vertailtaessa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa, voidaan tutkimuksissa havaita, että hiljaiselle tiedolle annetaan usein enemmän arvoa. Tämä voi olla Shinin ym. (2001) mielestä vaarallista, jos hiljainen tieto nähdään sellaisenaan tiedon johtamisen tärkeimpänä voimavarana. Heidän mukaansa kirjallisuudessa usein muistutetaan, että hiljainen tieto on silloin arvokkainta, kun se saadaan muutettua näkyvään muotoon. Hiljainen tieto ei siis pitäisi nähdä arvokkaana sen takia, että sitä ei voida helposti pukea sanoiksi, vaan juuri sen takia, ettei sitä ole vielä voitu pukea sanoiksi. Tiedon johtamisessa onkin tärkeää miettiä keinoja, millä tavalla hiljaista tietoa pystytään muuttamaan näkyväksi, jotta hiljainen tieto voi muodostaa arvoa.

Smithin (2001) mukaan hiljainen tieto on toisaalta yrityksissä usein aliarvostettu ja alihyödynnetty. Hänen mukaansa melkein kaksi kolmasosaa kaikesta tiedosta, joka muutetaan hiljaiseen muotoon, muodostuu kontakteista, jotka tapahtuvat kasvotusten, tarinoista, mentoroinnista sekä harjoitteluista. Siksi tähän pitäisikin enemmän panostaa organisaatioiden tiedon johtamisessa. Tämä ”hiljaisen tiedon alihyödyntäminen” voi johtua osakseen siitä, että hiljainen tieto on ongelmallista siinä mielessä, että samanaikaisesti se on todella arvokasta, mutta vaikeasti tavoitettavissa. Sen arvokkuus piilee siinä, että suuri osa asioista, joita tiedämme ja osaamme, on sellaista, jota ei pysty helposti ilmaisemaan. Tämä luo ongelman siitä, että usein ihmiset tietävät



enemmän kuin pystyvät näyttämään. Emme siis ole täysin tietoisia kaikesta hiljaisesta tiedosta, jota omistamme ja emme myöskään yleisesti ottaen ole riittävän motivoituneita muuttamaan tätä näkymätöntä tietoa näkyväksi. (Stenmark, 2000) Organisaatioissa pitäisikin pyrkiä tunnistamaan hiljaista tietoa, jotta sitä pystyttäisiin enemmän hyödyntämään.

Leonardin ja Sensiperin (1998) mukaan tietoa ei voida suoranaisesti jaotella hiljaiseen ja eksplisiittiseen muotoon, vaan kaikella tiedolla on hiljaisen tiedon piirteitä. Tieto voidaan heidän näkemyksensä mukaan nähdä asteikoksi, jonka toisessa ääripäässä tieto on melkein täysin hiljaista, kun taas toisessa se on melkein täysin eksplisiittistä. Suurin osa tiedosta sijoittuu näiden kahden ääripään väliin. Myös Kuronen ym. (2007) ovat sitä mieltä, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin ääripäitä samassa jatkumossa. Käytännön tasolla hiljaista ja eksplisiittistä tietoa onkin vaikea erottaa toisistaan, sillä usein toiminnassa on sekä näkyvä että näkymätön osa.

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon rinnalle nostetaan aiemmassa kirjallisuudessa usein implisiittinen tieto, joka on näiden kahden välissä. Tällä tarkoitetaan tietoa, joka ei ole enää hiljaista, mutta se ei myöskään toteuta eksplisiittisen tiedon piirteitä. (mm. Eucker, 2007) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pelkästään hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon selkeyden vuoksi. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto nähdään tässä Leonardin ja Sensiperin (1998) tavoin asteikkona, jossa tiedon luonne vaihtelee täysin hiljaisesta täysin näkyvään tietoon. Implisiittinen tieto nähdään sisältyvän siis tähän, joten sitä ei erikseen käytetä käsitteenä tässä tutkimuksessa.

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jaottelua on myös vahvasti kritisoitu. Muun muassa Wilson (2002) toteaa, että hiljainen tieto tulisi korvata pelkällä *tiedon*-käsitteellä ja eksplisiittistä tietoa tulisi kutsua *informaatioksi*. Näin voitaisiin hänen mukaansa välttyä ongelmallisilta, käsitteiden väärinymmärryksiltä ja yksinkertaistaa tiedon tarkastelua. Tsoukas (2005) taas on sitä mieltä, että vaikka hiljainen tieto on tullut suosituksi johtamiskirjallisuudessa, on se kuitenkin kokonaisuudessaan väärinymmärretty. Hiljainen tieto nähdään esimerkiksi usein vastakohtana eksplisiittiselle tiedolle, vaikka hiljainen tieto on vain eksplisiittisen tiedon toinen puoli eikä näitä voi erottaa erilleen.

Jonkin tietäminen on aina kontekstuaalinen asia ja on pohjimmiltaan aina linkitetty tekemiseen. Tsoukas painottaa, että kaikkein eksplisiittisimmänkin tiedon taustalla on aina hiljainen tieto ja siksi nämä ovat saman asian eri puolia eikä toista voi muuttaa toiseksi. Nämä ovat siis toisissaan jo kiinni.

Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytetään kritiikistä huolimatta hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jaottelua. Mielestäni hiljainen tieto kuvaa hyvin eläkkeelle lähtijöiden tietoa, joka on kokemuksen kautta muodostunut syväksi ja sitä on vaikea havaita ja pukea sanoiksi (mm. Levy, 2011). Toisaalta eksplisiittistä tietoa ei käytännössä pystytä täysin irrottamaan hiljaisesta tiedosta, vaan nämä voidaan nähdä asteikoksi (Leonard & Sensiper, 1998). Siksi molempia käsitteitä tarvitaan kuvaamaan sitä tiedon kokonaisuutta, jota eläkkeelle lähtijät omaavat. Käsitteet ovat abstrakteja ja vaikeasti selitettävissä, mutta tärkeintä on määritellä hyvin, mitä näillä käsitteillä juuri tässä tutkimuksessa tarkoitetaan, koska näkökulmia on niin monenlaisia. Hiljainen tieto käsitetään tässä yksilön ominaisuuksien, kokemuksen ja osaamisen kautta tiedoksi, joka on syvään juurtunutta ja jota on vaikea muuntaa eksplisiittiseksi (Polanyi, 1966, 4; viittaus Nonaka, 1994, 16). Tämä on kuitenkin mahdollista ja hiljaista tietoa pystytään esimerkiksi jakamaan (Stenmark, 2000). Usein juuri pitkää kokemusta kartuttaneet eläkkeelle lähtijät omaavatkin paljon tällaista tietoa. Tätä tarkastellaan lähemmin jäljempänä.

### 2.1.3. Tiedon luominen, siirtäminen ja säilyttäminen

Tiedon tarkastelun jälkeen voidaan siirtyä tiedon johtamiseen ja sen osa-alueisiin. Myös tähän on löydettävissä erilaisia näkökulmia ja tiedon johtaminen tutkimusaiheena onkin todella moniulotteista. Jaottelen tiedon johtamisen Argote ym. (2003) tavoin kolmeen osa-alueeseen, tiedon luomiseen, säilyttämiseen sekä siirtämiseen. Käyn kuitenkin ensin hieman läpi tiedon johtamista yleisesti ja siihen liittyviä keskusteluja.

Tiedon johtaminen (engl. knowledge management) on merkittävä näkökulma organisaatioiden tarkasteluun ja ymmärtämiseen. Siitä on kehittynyt vuosien varrella tärkeä tieteenala, jossa on luotu malleja, joiden avulla voidaan esimerkiksi kuvata työelämää ja sen kehittämistä. (Pohjalainen, 2016) Organisatorinen oppiminen ja tiedon johtaminen ovat tutkimuksissa saavuttaneet aiheina hyvin laajan sekä menestyksekkään

historian (Argote ym., 2003), vaikka nämä ovatkin vielä suhteellisen nuoria tieteenaloja. Tiedon johtaminen tutkimusalanana alkoi 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa, mutta tiedon johtaminen on saavuttanut erityistä kiinnostusta vasta 1990- ja 2000-lukujen taitteessa. Merkittävästi tiedon johtamisen kirjallisuus kiihtyi 2000-luvun alkuvuosina. (Wilson, 2002) Tiedon johtaminen on siis vain noin parin vuosikymmenen ajan ollut läsnä johtamiskirjallisuudessa.

Kehittyessään tiedon johtamisesta on tullut monipuolista ja sitä on lähestytty monesta eri näkökulmasta (Wilson, 2002). Tiedon johtaminen käsittää piirteitä muun muassa taloustieteistä, informaatiojärjestelmistä, organisatorisesta käyttäytymisestä, psykologiasta, strategisesta johtamisesta sekä sosiologiasta. Piirteet tuovat moniulotteisuutta tutkimuksiin ja antavat perspektiiviä erilaisista tieteistä. (Argote ym., 2003) Siksi tiedon johtaminen voidaankin nähdä hyvin heterogeenisena ja monitasoisena tieteenalana.

Kirjallisuudessa tiedon johtaminen on yleisesti luonnehdittu moninaiseksi ja jopa epäselväksi. Useinkaan tätä ei siksi määritelläkään eksplisiittisesti. (Kivinen, 2008) Tämä johtuu ainakin osaksi siitä, että käsitettä *knowledge* ei pystytä selkeästi määrittelemään niin kuin aiemmassa osiossa jo huomattiin. Se on monitulkintainen ja sen suhde informaation käsitteeseen on vaikea ja tästä löytyy kirjallisuudessa montaa erilaista näkökulmaa. Suomessa tiedon ja tiedon johtamisen selittäminen on jopa vielä vaikeampaa, koska tiedon ja informaation käsitteet usein sekoittuvat kirjallisuudessa. (Huotari & Savolainen, 2003) Suomessa tietoa ja informaatiota käytetään päällekkäin eikä näiden merkityksiä sen enempää erotella ainakaan esimerkiksi tavallisessa työelämässä. Siksi voikin olla vaikea, hahmottaa, mitä tieto oikeastaan tarkoittaa.

Tiedon johtamisen tutkimus on siis hyvin heterogeenistä, koska sitä tutkitaan monella eri tieteenalalla ja jokainen tutkija tuo siihen aina oman tutkimusalanansa näkökulmia. Suomessa *knowledge management* -käsitteestä on käytetty suomennoksina muun muassa *tietojohdamista*, *tiedon johtamista*, *tietämyksen hallintaa* sekä *osaamisen johtamista*. (Kivinen, 2008) Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *tiedon johtaminen*, koska itselle tämä tuntuu luontevimmalta. Tässä keskitytään enimmäkseen hiljaiseen tietoon, johon myös mielestäni osaaminen ja kokemus sisältyvät. Siksi esimerkiksi *osaamisen*

*johtamisen* käsitettä ei tässä kontekstissa käytetä, vaan tiedon johtaminen on riittävä kuvamaan olennaisia teemoja.

Tiedon johtamiseen sisältyy Viitalan (2014, 138) mukaan ”kaikki sellainen tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan”. Tiedon johtaminen voidaan määritellä yleisesti Huotarín ja Savolaisen (2003) mukaan niin, että tarkoituksena on tunnistaa, hankkia, luoda, tallentaa, välittää ja poistaa tietoa.

Tiedon johtaminen on Brownin ja Duguidin (1999) mukaan alhaalta ylös etenevä prosessi, jossa johtajien tehtävänä on varmistaa, että asioita saadaan aikaan. Tässä myös huomioidaan ympäristön arvaamattomuus ja se ettei tulevaisuutta voida ennustaa. Päämääränä tiedon johtamisessa on kehittää inhimillisiä voimavaroja sekä tunnistaa ja hyödyntää organisaatioissa olevaa tietoa. Tulokset, joita tiedon johtamisella voidaan saavuttaa, tulisi Viitalan (2014, 138) mukaan näkyä muun muassa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja jopa parantuneena taloudellisena tuloksena. Tavoitteena tiedon johtamisessa onkin tiedon hyödyntäminen organisaation menestykseksi.

Tietoa voidaan siis hankkia, luoda, tallettaa ja säilyttää, mutta se voidaan myös menettää ja siksi tiedon johtamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota (Brown & Woodland, 1999). Riskinä on, jos tiedon johtamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, tietoa voidaan menettää ja myös kilpailijat voivat viedä arvokasta tietoa organisaatiolta. Johtajien tulee ensin oppia, mitä tietoa on jo olemassa, ja jos tämä tieto näyttäytyy arvokkaaksi, tulee sitä myös johtaa oikealla tavalla. (Brown & Duguid, 1999)

Kirjallisuudessa löytyy myöskin kritiikkiä tälle ajatukselle. Esimerkiksi Wilsonin (2002) mukaan ainoastaan informaatiota ja dataa voidaan johtaa. Tieto on vain mielen sisäistä eikä sitä pystytä koskaan johtamaan. Hän on sitä mieltä, että kaikki, mitä olemme oppineet, on unohdettu, mutta tarvittaessa nämä opit ilmestyvät ja silloin niitä voidaan hyödyntää. Koska ”useinkaan emme tiedä mitä tiedämme”, ei tätä mielen sisäistä tietoa voida kontrolloida eikä siten myöskään johtaa. Myös Tsoukas (2005) on samoilla linjoilla Wilsonin kanssa eikä hänenkään mielestä tietoa voida johtaa tai hallita. Uutta tietoa syntyy ainoastaan silloin, kun henkilön osaaminen ja kokemus kehittyvät.

Niin kuin aiemmin on mainittu, on tiedon johtaminen epäselvä käsite (Kivinen, 2008) ja on vaikea käytännössä ymmärtää, kuinka tietoa oikein voidaan johtaa ja hallita. Kuitenkin tässä tutkimuksessa nähdään, että tietoa voidaan ainakin jollakin tavalla johtaa, jotta tiedon katoaminen voidaan estää työntekijöiden eläköityessä. Tämän tutkimuksen kannalta onkin tärkeää huomioida, että arvokasta tietoa valuu hukkaan, jos ei avoimesti hyväksytä ja tueta toimia tiedon keräämiseen, lajitteluun, muuntamiseen, tallentamiseen sekä jakamiseen. Tutkimusten mukaan suurin osa tiedosta missä tahansa organisaatiossa on juurrutettu ihmisten mieleen ja jos tätä tietoa ei jaeta ennen kuin nämä ihmiset poistuvat organisaatiosta, katoaa arvokasta tietoa ulos. Työntekijät, jotka lähtevät, ottavat siis tiedon, osaamisensa ja kokemuksensa mukaansa. (Smith, 2001) Menestyvän yrityksen yhdeksi tuntomerkiksi onkin mainittu se, kuinka hyvin yritys luo, kehittää, säilyttää, kasvattaa, hyödyntää sekä suojelee tietoa (McQuaden ym., 2007).

Argote ym. (2003) jakavat tiedon johtamisen tieteenalana kahteen eri osaan, tiedon johtamisen lopputulemiin ja tiedon johtamisen kontekstuaalisiin ominaisuuksiin. Lopputulemia ovat muun muassa tiedon luominen, säilyttäminen sekä siirtäminen. Ominaisuuksia taas ovat yksiköiden, yksiköiden välisten vuorovaikutussuhteiden sekä yleisesti tiedon ominaisuudet. Tässä tutkimuksessa keskitytään Argoten ym. esittämiin tiedon johtamisen lopputulemiin ja jätetään tiedon johtamisen ominaisuudet taka-alalle. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet ovat nimenomaan tiedon säilyttäminen ja tiedon siirtäminen, jotta arvokasta tietoa ei menetettäisi. Kuitenkin myös tiedon luominen esitellään, sillä näitä kolmea on käytännössä vaikea erottaa toisistaan ja myös tiedon luominen on tärkeää tiedon katoamisen estämisen kannalta.

### *Tiedon luominen*

Tiedon luominen tarkoittaa Argote ym. (2003) mukaan yleisesti ottaen sitä, että uutta tietoa tuotetaan organisaatioissa. Nonaka (1991) painottaa, että tiedon luominen on yksi keskeisimmistä henkilöstöstrategian osa-alueista. Uusi tieto alkaa hänen mukaansa aina yksilöistä. Tämän yksilöllisen tiedon tekeminen käytettäväksi myös muille on keskeinen osa tiedon luomista. Tiedon luomisessa tärkeää on myös yhteisymmärrys ja monimuotoisuus yksilöiden välillä (Pohjalainen, 2016).

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kirjoittaneet tiedon luomisesta tunnetun teoksen *The knowledge-creating company*, mutta Nonaka (1991) on jo aiemmin omassa artikkelissaan tarkastellut tiedon luomista. Tiedon luominen jaetaan tässä neljään eri osa-alueeseen: hiljaisen tiedon muuttaminen hiljaiseksi tiedoksi, eksplisiittisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi, hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi ja eksplisiittisen tiedon muuttaminen hiljaiseksi tiedoksi.

Näistä ensimmäinen, hiljaisen tiedon muuttaminen hiljaiseksi tiedoksi, tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö, jolla on hiljaista tietoa, jakaa sen toiselle, joka vastaanottaa sen hiljaisena tietona. Tämä voi tapahtua esimerkiksi observoimalla ja harjoittelemalla toisen tekemisiä. Kumpikaan näistä henkilöistä ei laajenna tietopohjaansa, koska tieto ei tässä muutu näkyvään muotoon, joten sitä ei suoranaisesti pystytä esimerkiksi organisaatiossa hyödyntämään. Hiljainen tieto säilyy sellaisenaan seuraavalle henkilölle. Toinen kohta, eksplisiittisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi, tarkoittaa sitä, että voidaan yhdistää eksplisiittistä tietoa suuremmaksi kokonaisuudeksi. Otetaan esimerkiksi joitain näkyviä tietoja organisaatiosta, jotka ovat jo eksplisiittisessä muodossa, ja kootaan näitä yhteen jonkinlaisen raportin muotoon. Tässä siis syntyy uutta tietoa, mutta tiedon luonne ei muutu, vaan pysyy edelleen eksplisiittisenä eikä siis laajenna organisaation tietopohjaa. Viimeiset kaksi kohtaa ovat Nonakan mukaan tärkeimmät ja kriittisimmät tiedon luomisen kannalta. Tämä johtuu siitä, että molemmissa tarvitaan henkilöiden aktiivista osallistumista ja sitoutumista. Erityisesti kolmas kohta, hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi, nähdään usein tärkeimpänä. Tässä siis henkilö, jolla on hiljaista tietoa, pystyy muuttamaan sen eksplisiittiseen muotoon, kun hän jakaa tätä muille, niin että se pystytään tallentamaan eksplisiittiseen muotoon.

Viimeinen kohta, eksplisiittisen tiedon muuttaminen hiljaiseksi, tapahtuu, kun eksplisiittistä tietoa jaetaan toisille ja he sisäistävät tätä tietoa omassa mielessään. He laajentavat ja muokkaavat eksplisiittistä tietoa omalla kokemuksellaan ja tiedollaan, jolloin tieto muuttuu taas hiljaiseen muotoon. Tätä neljän osa-alueen tiedon luomista Nonaka kutsuu *tiedon spiraaliksi* (engl. spiral of knowledge). Hän tarkoittaa tällä sitä, että usein tiedon luomisen prosessi sisältää kaikki kohdat ja kun on päästy viimeiseen

vaiheeseen, alkaa prosessi aina alusta ja rullaa näin eteenpäin muodostaen koko ajan uutta ja entistä laajempaa tietoa.

Tiedon luomisessa kaikki osallistuvat tietotyöhön, niin ylin johto, keskijohto kuin tavalliset työntekijätkin. Erityisesti tavallisilla työntekijöillä on tässä tärkeä rooli, koska he osallistuvat päivittäiseen työhön ja tuntevat siten parhaiten liiketoiminnan juuri heidän kontekstissaan. Usein heidän on kuitenkin erittäin vaikea muuttaa omaavaansa tietoa hyödynnettävissä olevaan tietoon. Onkin tärkeää haastaa työntekijät tarkastelemaan uudelleen sitä, mitä he pitävät itsestäänselvyytenä. (Nonaka, 1991)

Toisaalta tätä tiedon spiraalia on myös vahvasti kritisoitu. Esimerkiksi Tsoukasin (2005) mukaan näkemys siitä, että hiljainen tieto voitaisiin muuttaa eksplisiittiseksi, on virheellinen. Tässä unohdetaan se, että hiljainen tieto on sanoin kuvaamatonta ja artikuloimatonta. Hiljaista tietoa ei myöskään voida ”ottaa haltuun” (engl. capture), siirtää tai muuttaa, vaan sitä voidaan ainoastaan esitellä sekä ilmaista tekemisen kautta. Uutta tietoa ei myöskään synny niin, että hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi, vaan silloin kun henkilö oppii uutta ja taidot ja kokemukset kehittyvät. Myös Wilson (2002) painottaa, että hiljaista tietoa ei voida muuttaa eksplisiittiseksi, vaan ainoastaan implisiittistä tietoa voi muuttaa ja siirtää. Hiljainen tieto on hänen mukaansa vain mielen sisäistä.

### *Tiedon siirtäminen ja jakaminen*

Tiedon siirtämistä on nähtävissä silloin kun kokemusta tarvitaan esimerkiksi toisessa yksikössä (Argote ym., 2003). Tieto on siirrettävissä, kun yksilöt tai organisaatiot jakavat sitä (Shin ym., 2001). Tiedon siirtäminen on siis yläkäsite sille, kun tietoa liikkuu paikasta toiseen. Tähän sisältyy tiedon jakamisen käsite ja näitä ei tässä tutkimuksessa sen enempää erotella. Toisaalta myös uutta tietoa syntyy, kun ihmiset siirtävät tietoa organisaatiossa yksilöiltä yksilöille, yksilöiltä ryhmille, ryhmiltä yksilöille sekä ryhmiltä ryhmille (Bender & Fish, 2000). Tiedon luominen siten linkittyy vahvasti myös tiedon siirtämiseen.

O'Dell ja Grayson (1998) käyttävät käsitettä *internal benchmarking* eli sisäinen vertailuanalyysi, jolla he tarkoittavat tiedon identifioimista, jakamista ja hyödyntämistä yrityksen sisällä. Organisaatiot ovat heidän mukaansa jo pitkään joutuneet elämään sen ongelman kanssa, miten onnistua tiedon siirtämisessä. Voisi ajatella, että parhaat käytännöt leviäisivät itsestään ympäri organisaatiota ja työntekijöiltä toisille, mutta näin ei todellisuudessa ole. Syynä ei kuitenkaan ole se, että ihmiset olisivat luontaisesti suojelevaisia omasta reviiristään tai haluavat pitää tiedon itsellään. Suurin ongelma on O'Dellin ja Graysonin mukaan yleensä välinpitämättömyys ja tiedottomuus. Useinkaan ei tiedetä, että jollakin on juuri se tieto, joka olisi itselle tärkeää ja arvokasta tai itsellä on sellaista tietoa, jota voisi jollekin toiselle jakaa. Jos kuitenkin ollaan tästä tietoisia, ei välttämättä resurssit riitäkään tämän tiedon siirtämiseen ja implementoimiseen.

Tähän liittyy myös läheisesti se, että jos ei ole luotu minkäänlaista kannustinta, on epätodennäköistä, että yksilö tai ryhmä jakaisi hiljaista tietoa, jota heillä on hallussaan. Niin kuin jo aiemmin on mainittu, useinkaan ihmiset eivät edes tiedä pitävänsä hallussaan arvokasta tietoa. Tutkimuksissa on myös havaittu, että pakottamalla ihmiset kuvailemaan tietoa, jota heillä on hallussaan, antaa yleensä huonompia lopputuloksia kuin jos ihmiset saavat hyödyntää hiljaista tietoa ilman, että joutuvat kuvaamaan tätä eksplisiittisessä muodossa. (Leonard & Sensiper, 1998) Kun annetaan tunnustusta ja palkitaan yksilöitä siitä, että he jakavat tietoa ja käyttävät luovuuttaan ja intuitiotaan työssään, koko tiedon johtamisen prosessi tehostuu. Tukevat johtajat ja työympäristö, joka pitää huolta tiedon johtamisesta, ovat tärkeitä tekijöitä onnistumisen kannalta. (Smith, 2001) Tärkeää olisi rohkaista työntekijöitä toistuvaan dialogiin ja kommunikointiin, jotta hiljaisen tiedon siirtäminen helpottuu yksilöiltä toisille (Nonaka, 1991).

DeLong (2004, 83) jakaa tiedon jakamisen muodot neljään eri skenaarioon. Ensimmäinen näistä on tiedon jakaminen yksilöltä yksilölle, jossa tietoa usein jaetaan esimerkiksi asiantuntijalta aloittelijalle. Toinen muoto on tiedon jakaminen yksilöltä ryhmälle, jossa tietoa voidaan esimerkiksi pyrkiä säilyttämään tietylle ryhmälle ihmisiä ennen kuin tietty seuraaja on valittu. Kolmantena muotona on tiedon jakaminen ryhmältä yksilölle. Tästä esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa uusi työntekijä tulee tietyn ryhmän jäseneksi ja muut ryhmän jäsenet jakavat hänelle tietoa. Viimeisenä mahdollisena muotona on jakaa tietoa



ryhmien välillä. Tästä esimerkkinä on parhaiden käytäntöjen jakaminen. Näillä kaikilla eri muodoilla on DeLongin mukaan vaikutusta siihen, millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä kannattaa kussakin hyödyntää. Tiedon jakamista tapahtuu siis organisaatioissa eri tasoilla eikä pelkästään yksilöiltä yksilöille.

### *Tiedon säilyttäminen*

Tiedon säilyttämisen Argote ym. (2003) määrittävät niin, että tässä tietoa juurrutetaan organisaation säilytyspaikkaan, jotta se on saatavilla tulevaisuudessakin. Tähän liittyy myös läheisesti organisaation muisti. Sen ymmärtäminen, kuinka organisaatio muistaa ja tallettaa tietoa on tärkeä tutkimusalue, joka on viime vuosikymmenien aikana saanut entistä enemmän huomiota kirjallisuudessa. Organisaation muistia on muun muassa yhdistetty parantuneeseen päätöksentekoon, helpottuneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen, organisatoriseen oppimiseen sekä innovatiivisten tuotteiden tuottamiseen. (Fiedler & Welp, 2010) Siksi onkin hyvä tässä kohtaa tarkastella hieman organisaation muistia ja miten tällä on merkitystä tiedon säilyttämisen kannalta.

Viitalan (2014, 139) mukaan organisaation muisti tarkoittaa ”kaikkea sitä, mihin organisaation jäsenten ajan saatossa muovaava yhteinen tieto ja ajatusmallit tallentuvat”. Laajimmillaan muisti voi olla niin organisaation kulttuuri kuin myös kaikki dokumentoitu tai muuten tallennettu tieto organisaatioissa. Tähän liittyy siis läheisesti muun muassa yhteiset uskomukset, arvot, normit ja yleisesti hyväksytyt käytännöt. Organisaation muisti kuvastaa myös sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden jaettuja tulkintoja. Yksilön muisti taas riippuu yksilön kokemuksista ja havainnoista. (Shin ym., 2001) Kuitenkin esimerkiksi Holan ja Phillips (2004) korostavat, että kaikki se tieto, joka on säilytetty organisaation muistiin, ei säily siellä ikuisuutta.

Organisaation muisti koostuu Walshin ja Ungsonin (1991) mukaan mentaalisista ja rakenteellisista artefakteista, joilla on vaikutusta suorituskyykyyn. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että organisaation muisti viittaa organisaation historiaan, jota voidaan ottaa esille tilanteessa, jossa sitä tarvitaan esimerkiksi päätöksenteossa. Muisti voidaan jakaa Walshin ja Ungsonin mukaan viiteen erilaiseen säiliöön, jotka ovat yksilöt, kulttuuri, transformaatiot, rakenteet ja ekologia. Muisti ei siis ole organisaatioissa

keskitetty yhteen tiettyyn paikkaan, vaan jaettu erilaisiin säilytyspaikkoihin. Organisaation muisti on myös niin yksilötason kuin organisaatiotasonkin rakenne.

Yksilöiden muistiin tallentuu heidän oma kapasiteettinsa muistaa ja artikuloida kokemuksiaan. Kulttuuriin taas tallentuu asioita menneisyydestä ja ne ovat muun muassa kielen, jaettujen viitekehysten, symbolien sekä tarinoiden muodossa. Transformaatioilla Walsh ja Ungson tarkoittavat sellaisia tilanteita, joilla on syy-seuraussuhteita – osataan esimerkiksi tiettyssä tilanteessa toimia tietyllä tavalla, koska tämä on tallentunut muistiin ja nämä ohjaavat toimintaa. Tästä esimerkkinä ovat menettelytavat, säännöt ja muodolliset järjestelmät organisaatioissa. Rakenteet toimivat säilytyspaikkana niin, että esimerkiksi sosiaaliset rakenteet ohjaavat toimintaa tiettyssä ympäristössä. Nämä voivat olla esimerkiksi sanomattomia sääntöjä, miten esimerkiksi tietyn ammattiryhmän jäsenen tulee käyttäytyä (professorit, asianajajat, poliitikot ym.). Tämä voidaan nähdä niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Myös organisaatiolla voi olla tietynlaisia institutionaalisia rooleja, joiden perusteella se suhteutuu muuhun ympäristöön. Lisäksi organisaation ekologia muokkaa ja vahvistaa käyttäytymistä organisaation sisällä. Työpaikka siis säilyttää tietoa organisaatiosta ja sen jäsenistä.

Organisaation muistia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä huomioda, että vaikka tietoa tallentuu moneen eri paikkaan organisaatiossa, vain yksilöt itsessään ja yksilöt kollektiivisesti voivat hakea tietoa organisaation muistista. Hyötynä muistista voidaan nähdä muun muassa kustannuksien väheneminen: kustannuksia säästyy, kun pystytään tekemään päätöksiä nopeammin ilman, että joudutaan selvittämään asioita jotakin kautta. (Walsh & Ungson, 1991)

Toisaalta organisaation muisti voidaan nähdä suhteellisen epämääräisenä käsitteenä eikä välttämättä kovinkaan hyödyllisenä aiheena käytännön työelämässä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aiheen kannalta organisaation muisti jää taka-alalle, sillä sen avulla ei pystytä selittämään ehkäiseviä keinoja tiedon katoamiselle. (mm. DeLong, 2004, 25). Organisaation muisti liittyy vahvasti tiedon säilyttämiseen, mutta ei ole kuitenkaan tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa, kun pyritään löytämään keinoja, joilla tietoa säilytetään. Muisti on paikka säilyttää tietoa eikä niinkään yksittäinen keino, jolla estää tiedon katoamista.

Käyttämällä tietoa uudelleen ja hyödyntämällä jo olemassa olevaa tietoa säästetään aikaa, vaivaa sekä kustannuksia. Kaiken tiedon tulisi olla hyvin organisoitua, täsmällistä sekä helposti löydettävissä. Tietokannat lisäävätkin arvoa vain, jos työntekijöillä on suora pääsy niihin ja pystyvät tätä hyödyntämään työssään. (Smith, 2001)

Tiedon siirtämistä on paljon tutkittu, mutta vielä olisi enemmän tilaa tiedon säilyttämiselle ja luomiselle (Argote ym., 2003). Tämän tutkimuksen pääpainona on juuri tiedon säilyttäminen. Tiedon siirtäminen nousee myös vahvasti esille, mutta tiedon luomiseen ei tässä tutkimuksessa keskitytä tämän enempää. Niin kuin aiemmin on jo mainittu, nämä kaikki kolme ovat yhteydessä toisiinsa. Kun tietoa siirretään johonkin, täytyy se myös samalla säilyttää. Tiedon siirtäminen voi myös osaltaan luoda uuttakin tietoa. (Argote ym., 2003) Toisaalta jos tietoa ei ole pystytty säilyttämään, tietoa katoaa ja voi tästä aiheutua monenlaisia seurauksia. Näitä tarkastelen seuraavaksi.

#### 2.1.4. Tiedon katoaminen ja sen seuraukset

Tiedon katoamista ei ole riittävästi huomioitu kirjallisuudessa, vaan tämä on jäänyt hyvinkin vähälle huomiolle ja liian yksipuolisesti on tutkittu pelkästään tiedon luomista, siirtämistä ja säilyttämistä. Koska tiedon johtaminen on niin monitahoinen asia, pitäisi sitä myös tutkia eri näkökulmista. Tarkastelemalla asioita monipuolisemmin ja monivivahteisemmin, maksimoidaan organisaatioiden arvo ja menestys johtaessaan tietoa. (Holan & Phillips, 2004; Massingham, 2005) Kun tarkastellaan asioita eri näkökulmista, voidaan huomata sellaisia seikkoja, jotka muuten olisivat jääneet huomaamatta.

Sen verran, mitä kirjallisuudessa on mainittu tiedon unohtamisesta, ovat Holan ja Phillips (2004) huomanneet, että on keskitytty usein joko jonkin opitun tiedon unohtamiseen (negatiiviset seuraukset) tai siihen, että tietoa tulee unohtaa, jotta uutta tietoa voi syntyä tilalle (positiiviset seuraukset). Jälkimmäisessä näkemyksessä siis aiemmat käytännöt ja strategiat ovat uusien tiellä ja nämä pitää hylätä, jotta uuden oppimista voi tapahtua ja organisaation kilpailukyky parantua. Toinen suuntaus tiedon unohtamiselle on, että tietoa katoaa ”vahingossa” ja tällä on negatiivisia seurauksia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rikkinäisen tai vaillinaisen organisaation muistijärjestelmän takia.

Tutkimuksessaan Holan ja Phillips (2004) huomasivat, että sekä vanhan tiedon unohtaminen uuden tieltä että uuden tiedon unohtaminen olivat molemmat ongelmallisia kohdeorganisaatioissa, joita he tarkastelivat. Tiedon unohtaminen positiivisessa mielessä ei onnistunut, mutta myös uuden tiedon juurruttaminen organisaation muistiin oli haasteellista. Organisaation muistin ylläpitäminen vaatiikin heidän mukaansa jatkuvaa työtä ja ilman huomiota se voi rappeutua ja kuihtua. Ennen kuin tieto on tallentunut organisaation muistiin, on se erityisessä vaarassa kadota.

Tiedon unohtaminen ja katoaminen ovat Holanin ja Phillipsin (2004) mukaan kontekstuaalisia asioita. Joissain tapauksissa tiedon menettäminen on positiivista, jos se luo tilaa ja mahdollisuuksia uudelle tiedolle ja tätä kautta lisää organisaation kilpailukykyä. Joissain tapauksissa taas tiedon menettäminen on hyvinkin negatiivista ja organisaatio pyrkii kaikin keinoin säilyttämään tietoa, jotta kilpailukykyä ei menetettäisi. Toisaalta nämä molemmat voivat myös olla samaan aikaan läsnä – osa tiedosta on sellaista, jota voidaan päivittää ja tässä tärkeää onkin vanhan tiedon unohtaminen, mutta osa tiedosta on niin tärkeää ja korvaamatonta, että jos se menetetään, voi organisaation toiminta olla vaakalaudalla. Vaikka tiedon menettämistä voidaan tarkastella joskus myös positiivisessa mielessä ja tämä voidaan nähdä hyvänä asiana organisaation uudistumisen kannalta, tarkastellaan tässä tutkimuksessa kuitenkin enimmäkseen asiaa negatiivisesta näkökulmasta.

Tietoyhteiskunnassa, jossa tieto on yksi tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä, pitäisi olla itsestään selvää, että tiedon katoamisen seuraukset ovat merkittäviä. Näin ei kuitenkaan käytännössä ole, koska tieto on niin moniulotteinen konsepti eikä sen katoamisen seurauksia pystytä yksiselitteisesti määrittämään. Menetetty tieto voi esiintyä niin yksilön, ryhmän kuin organisaation tasolla. Sillä voi olla niin ennakoitavissa olevia kuin myös odottamattomia seurauksia ja myös näkyviä ja näkymättömiä vaikutuksia. Lisäksi menetetty tieto voi aiheuttaa välittömiä sekä viivästyneitä kustannuksia. (DeLong, 2004, 9-26)

Yksi merkittävä selitys tiedon katoamiselle on työntekijöiden vaihtuvuus: mikäli tietoa ei ole kollektiivisesti jaettu ennen tätä, katoaa tieto heidän mukanaan. Tässä on vaikutusta myös, sillä millaisia seuraajia heille valitaan. Jos seuraajat, kenelle tietoa pitäisi jakaa,

arvottavat erilaisia asioita ja eivät jaa samanlaista kulttuurista näkemystä organisaatiosta, on tietoa vaikea jakaa yksilöltä toiselle. (Holan & Phillips, 2004)

Kun työntekijöitä poistuu, menettää organisaatio henkistä pääomaa sekä kerrytettyä tietoa (Massingham, 2005). Tiedon menettäminen, joka on ollut organisaatiolle kilpailuedun lähde, voi olla todellinen strateginen uhka, sillä tällöin kilpailu voi kiristyä, kun kilpailuetu menetetään. Uhkana voidaan nähdä myös se, että kilpailija onnistuu paremmin säilyttämään korvaamatonta tietoa ja saa tällä tavalla etumatkaa. (DeLong, 2004, 34) Tiedon katoaminen johtaa myös usein organisaation voimavarojen muutoksiin, koska joitain tiedon osia poistuu (Holan & Phillips, 2004). Käytännössä menetetty tieto vaikuttaa moniin jokapäiväisiin toimiin organisaatiossa: se voi muun muassa hidastaa toimintoja, kääntää huomiota pois tärkeistä asioista sekä aiheuttaa turhaa toistoa arkipäiväisissä asioissa (DeLong, 2004, 30).

Tiedon katoamisesta voi aiheutua Massinghamin (2005) mukaan suoria vaikutuksia organisaation kyvykkyyteen suoriutua tehtävistään. Tämä johtuu osaamisesta, joka menetetään, kun työntekijä poistuu organisaatiosta. Seuraukset voivat liittyä myös hänen mukaansa verkostoon, jotka puolestaan vaikuttavat riippuvuussuhteiden kautta organisaation suorituskykyyn. Tästä esimerkkejä ovat työmäärän muutokset, esimiesten stressitason kasvu, kontaktien menettäminen, innovatiivisten ideoiden vähentyminen sekä kolmannen osapuolen tietoihin pääsemisen estyminen. Lisäksi seuraukset voivat liittyä poistuvan työntekijän korvaamiseen. Tästä aiheutuu usein rekrytointi- ja koulutuskustannuksia sekä vaikutukset voivat myös näkyä siinä, kuinka nopeasti seuraaja pääsee edeltäjän tasolle tehtävissä. Tässä voi luonnollisesti kestää hyvinkin pitkään, jos edeltävän työntekijän osaaminen on ollut syvää ja kokemusta kerrytetty vuosikausia.

Haasteena on kuitenkin mitata, kuinka arvokasta jokin tieto organisaatiossa on ja mitkä ovat konkreettiset vaikutukset, jos tietoa menetetään (Massingham, 2005). Koska mittaaminen on usein vaikeaa, on hyvä tarkastella myös tiedon menettämisen taustalla olevia seikkoja, jotka ovat voineet vaikuttaa siihen, että tietoa katoaa työntekijöiden poistuessa organisaatiosta.

Tiedon johtaminen vaatii usein muutoksia niin palkitsemiseen, valmennukseen, koulutukseen sekä erityisesti kulttuuriin. Kulttuurin tulisi olla sellainen, että se pitää työntekijöitä tärkeimpänä voimavarana organisaatiossa. (Bender & Fish, 2000) Tiedon johtamiseen liittyykin läheisesti myös yhteisön luominen. McDermott (1999) mukaan on tärkeää, että ei keskitytä itsessään tiedon siirtämiseen, vaan siihen, että ympäristö ja kulttuuri ovat sellaisia, jossa tietoa jaetaan ja siihen kannustetaan. Oikeanlaisen yhteisön luominen auttaa siis tiedon säilyttämisessä.

Myös O'Dell ja Grayson (1998) ovat tarkastelleet seikkoja, joilla on vaikutusta tiedon säilymisen onnistumiselle. He esittävät tähän neljä erilaista ongelmaa tai estettä, jotka tulisi huomioida. Ensimmäinen näistä voi olla organisaation rakenne. Organisaatiossa esimerkiksi suositaan omaa yksikköä ja pyritään maksimoimaan omaa tuottoa. Tiedon siirtäminen ei onnistu, jos tietoisesti tai tiedottomasti hamstrataan tietoa itsellä. Toinen ongelma voi olla se, että ”oikea käsi ei tiedä mitä vasen käsi tekee ja tietääkö vasen, että on edes oikea käsi” eli tällä he tarkoittavat kontaktin puuttumista ja verkostosuhteiden olemattomuutta. Tietoa on vaikea siirtää ja siten säilyttää, jos kommunikatio ei toimi eikä tiedetä, missä esimerkiksi tietoa tarvitaan tai mistä sitä voisi saada.

Kolmantena ongelmana on se, että organisaatioissa kiinnitetään usein enemmän huomiota eksplisiittisen tiedon siirtämiseen, vaikka pitäisi ottaa huomioon myös hiljainen tieto. Eksplisiittisen tiedon siirtäminen nähdään helpompana tai toisaalta ei välttämättä ole ymmärrystä hiljaisen tiedon merkityksestä. Viimeisenä ongelmana O'Dell ja Grayson mainitsevat sen, ettei työntekijöitä palkita lainkaan tai riittävästi tiedon jakamisesta, muilta oppimisesta eikä yhteistyöstä. Näihin asioihin ei ole tarpeeksi panostettu eikä tällöin tiedon jakamisessa onnistuta, koska työntekijöillä ei ole motivaatiota siirtää tietoa muille tai halua tehdä yhteistyötä muiden kanssa, joilta voisi helpostikin oppia uutta. Vaarana on tiedon katoaminen, koska työntekijät eivät arvosta tiedon jakamista.

Kaikki nämä neljä ongelmaa ovat kuitenkin O'Dellin ja Graysonin mukaan voitettavissa. Lähtökohtana tälle on se, että organisaatio tunnistaa nämä ongelmat. Tämänkin voisi lisätä yhdeksi haasteeksi, sillä merkittävänä ongelmana voi olla juuri se, ettei organisaatio tunnistaa tiedon johtamisen esteitä eikä tällöin pysty myöskään ylittämään näitä. Arvioimalla etukäteen tiedon menettämisen potentiaalista riskiä ja kustannuksia voi

helpottaa sitä, mihin tiedon säilyttämisen toimet kannattaa erityisesti suunnata (DeLong, 2004, 33). Ennakointi ja suunnittelu ovat siis tärkeitä tiedon säilyttämisessä.

Haasteena voi olla myös se, että työntekijät eivät halua jakaa tietoaan muille, he eivät halua hyödyntää jonkun toisen tietoa ja joskus myös työntekijät eivät halua tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Ihmisille ei useinkaan ole luontaista myöntää, että kaikkea ei tiedetä eikä osata ja joskus joudutaan turvautumaan muiden osaamiseen. Ihmisillä on tapana mieluummin selvittää ja opetella tieto itse kuin pyytää sitä muilta. Tämä kuitenkin vie aikaa ja hidastaa työn tekemistä. (Bender & Fish, 2000) Tässäkin kulttuurilla on suuri merkitys ja sillä, mitä yrityksessä arvostetaan ja onko ”muilta kysyminen” hyväksyttävää.

Näihin voidaan kuitenkin vaikuttaa, vaikka muutokset eivät välttämättä ole helppoja eivätkä nopeita. Lähtökohtana sellaiselle organisaatiokulttuurille, jossa tiedon jakamista arvostetaan, on rohkaista työntekijöitä ja palkita heitä sekä näyttämällä heille, että heidän tietonsa on arvokasta (Bender & Fish, 2000). Näillä keinoilla voidaan vahvistaa sellaista kulttuuria, jossa tiedon jakaminen muuttuu jokapäiväiseksi ja työntekijät haluavat jakaa omaa osaamistaan.

Erityisesti ei-rahallisen motivoimisen merkitys korostuu esteiden ylipääsemisessä. Esimerkiksi uramahdollisuudet motivoivat tietolähtöisessä työssä usein enemmän kuin pelkästään rahalliset bonukset. Lisäksi myös ammatillinen tunnustus, haasteellisuuden lisääntyminen sekä oman tyytyväisyyden parantuminen ovat tärkeitä tekijöitä nykypäivän työelämässä. Näillä on myös vaikutusta siihen, kuinka motivoituneita työntekijät ovat jakamaan tietoaan ja tekemään yhteistyötä muiden kanssa. (Bender & Fish, 2000)

McDermotin (1999) mukaan, jos tiedon johtamisen menetelmien implementoiminen epäonnistuu, syytetään usein juuri organisaatiokulttuuria: työntekijät eivät ole halukkaita ja sitoutuneita jakamaan tietoa tai dokumentoimaan omia oivalluksiaan. Toisaalta organisaatiokulttuurin muuttaminen on erittäin vaikeaa ja harvemmin se muuttuu pakottamalla. Pelkkä manipuloiva palkitseminen, organisaatorakenne tai säännöt eivät sitä muuta, vaan organisaatiokulttuuri muuttuu McDermotin mukaan parhaiten leviämällä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät opettavat uusia henkilöitä, pyytävät apua muilta ja antavat myös itse neuvoja sekä osallistuvat keskusteluihin ja myös seuraavat

näitä. Siksi onkin tärkeää tukea tämän tyyppistä kulttuuria, jossa tiedon jakaminen on luontevaa. Palkitseminen ja säännöt ovat tietysti myös tärkeitä muutoksen aikaansaamisessa, mutta eivät ensisijaisia. Yhteisö on tärkein tekijä tiedon jakamisessa. Esimerkiksi jäykkien ja tiukkojen rajojen ylittäminen vahvistaa tiedon jakamisen kulttuuria. Tiimit ja yksiköt voivat olla yhteyksissä myös muihin tiimeihin ja yksiköihin.

Tässä kohtaa ei tämän enempää keskitytä tiedon katoamiseen, koska tämä nousee esille monessa muussakin osiossa tätä tutkimusraporttia. Seuraavaksi tarkastelu keskittyy tutkimuksen erityisnäkökulmaan, työntekijöiden eläköitymiseen ja siihen, kuinka juuri heidän tietoaan tulisi pyrkiä säilyttämään, jotta sitä ei menetetä.

## 2.2. Eläköitymisnäkökulma

Tiedon katoaminen on vaarana aina, kun työntekijä lähtee organisaation palveluksesta, oli sitten lähdön syynä mikä tahansa. Tietoa voi kadota niin irtisanomisien, kilpailijalle siirtymisen, eläköitymisen tai minkä tahansa muun syyn vuoksi. Kuitenkin tällä hetkellä eläköitymisnäkökulma voidaan nähdä hyvin ajankohtaisena aiheena ja tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan tähän tilanteeseen.

Tiedon katoaminen on ollut aina ongelmallista, mutta tämä korostuu erityisesti nyt, kun suuret ikäluokat ovat poistumassa työelämästä (DeLong, 2004, 4; Calo, 2008). Voidaankin sanoa, että tiedon menettämisen estämisen tärkeys korostuu nimenomaan työntekijöiden jäädessä eläkkeelle (Massingham, 2005). Tilanteessa, jossa työntekijä esimerkiksi äkillisesti irtisanoutuu, on vaikea ehtiä enää säilyttämään hänen tietoaan ja tieto menetetään hänen lähtiessään. Eläköitymistilanne on siinä mielessä erilainen, että usein tähän osataan ainakin jollakin tavalla varautua. (Parise ym., 2006) Siksi tämä näkökulma onkin tärkeä, koska tähän organisaatio pystyy vaikuttamaan ja ennakoimaan hyvissä ajoin tiedon katoamisen uhkaa.

Hofer-Alfeis (2008) korostaa *lähtevän asiantuntijan* (engl. leaving expert) tiedon säilyttämisen merkitystä. Lähtevällä asiantuntijalla voi esimerkiksi olla sellaista tietoa, joka ”yhdistää palapelin kokonaiseksi”. Jos hän vie palapelin paloja mukanaan, ei palapelin rakentaminen enää onnistu, vaan täytyy tehdä ratkaisuja, jotta palat voidaan



korvata. Aina kuitenkin korvaaminenkaan ei ole mahdollista. Tieto, jota eläköityvät työntekijät vievät mukanaan, on usein välitöntä, näkymätöntä ja sillä on myös vaikutusta tuottavuuteen. Ongelma on suurempi kuin vain etsiä uusi, tarpeeksi hyvä työntekijä eläköityvän tilalle – eläköityvän tieto tulee saada säilytettyä ennen hänen lähtöään. (DeLong, 2004, 19)

Tiedon säilyttäminen voi joissain organisaatioissa olla jopa niin tärkeä tekijä tulevaisuudessa, että se määrittelee, selviytyykö organisaatio vai ei (DeLong, 2004, 25). Esimerkiksi jos organisaatio on pienikokoinen ja suurin osa sen henkilöstöstä on jäämässä lähivuosina eläkkeelle. Erityisesti tässä tilanteessa on tärkeää saada eläkkeelle lähtevien tieto säilytettyä ennen poislähtöä. Kuitenkin tiedon menettämisestä aiheutuvien kustannusten ehkäiseminen on ajankohtaista niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa, vaikka tiedon menettäminen ei olisikaan näin radikaalia (DeLong, 2004, 25).

Niin kuin aiemmin on jo korostettu, ovat vanhemmat sukupolvet usein tehneet pitkän uran samassa organisaatiossa ja siten myös kartuttaneet paljon tietoa siitä, kuinka asiat toimivat, kuinka asioita saadaan aikaan ja kenen puoleen kääntyä esimerkiksi ongelmatilanteissa (mm. Levy, 2011). Joissain tapauksissa tällaista tietoa on jopa mahdotonta korvata, koska tämä tieto on muodostunut vuosien varrella niin syväksi. Eläkkeelle lähtijät tuntevat usein myös organisaation kulttuurin ja historian ja heillä on lisäksi laajat sosiaaliset verkostot (DeLong, 2004, 3, 53). Usein he tuntevat myös päivittäisen toiminnan ominaisuudet, organisaation menneisyyden onnistumiset ja epäonnistumiset sekä kaiken sen, miksi organisaatio on tänä päivänä sellainen kuin se on (Lahaie, 2005).

Eläkkeelle lähtijöillä on usein tietämystä ja osaamista asiakas- ja toimittajasuhteista, muista vuorovaikutussuhteista sekä luottamuksesta. Yksi tärkeä osa on myös tieto organisaation sisäisestä toiminnasta – ymmärrystä työntekijöiden välisistä suhteista, kuten siitä, kuka osaa tietyn asian parhaiten ja keneltä kannattaa pyytää apua missäkin asiassa. Tähän sisältyy siis yleiset käytännöt ja tavat toimia juuri tässä kontekstissa. Eläkkeelle lähtijöillä voi lisäksi olla arvokasta tietoa kilpailijoista ja heidän tuotteistaan ja liiketoiminnastaan. (McQuade ym., 2007) Useimmiten tietoa katoaakin tilanteissa,

joissa tällaista tietoa ei ole tarpeeksi laadukkaasti dokumentoitu tai onnistuttu säilömisessä tai sitten kun syvää osaamista omaava henkilö jää eläkkeelle eikä hänen tietotaitoaan ole pystytty siirtämään seuraajille. (DeLong, 2004, 54)

Tärkeää on ymmärtää se, että tiedolle ei yleensä ole olemassa substituuttia, joka voisi korvata suoraan menetetyn tiedon. Tieto pitää siirtää organisaation käytettäväksi esimerkiksi hyvän seuraajasuunnittelun ja mentoroinnin avulla. (McQuade ym., 2007) Tieto katoaa eläkkeelle lähtijän mukana, ellei sitä siirretä ja saada säilytettyä organisaatioon. Pitkäaikaisen työntekijän tieto on kartutettu vuosien varrella eikä sille useinkaan löydy suoranaista korvaajaa, sillä tieto on niin syvään juurtunutta ja monimuotoista. Lahaie kuitenkin (2005) korostaa, että kaikki eläkkeelle lähtijät eivät välttämättä ole jättäneet positiivista vaikutusta organisaatioon. Jotkut pitkäaikaiset työntekijät ovat voineet luoda negatiivisia asenteita ja liittoumia, jotka ovat voineet aiheuttaa katkoksia organisaation toiminnan sujuvuuteen. Joka tapauksessa aina, kun pitkäaikainen työntekijä jää eläkkeelle, tietoa menetetään, vaikka henkilön persoonallinen vaikutus ei välttämättä olisikaan ollut positiivista.

Hofer-Alfeis (2008) painottaa, että tiedon säilyttämistä tulisi suunnitella hyvissä ajoin, esimerkiksi vuotta ennen kuin henkilö on jäämässä eläkkeelle. Näin on myös aikaa löytää sopivia seuraaja eläkkeelle lähtijälle, jotta tietoa pystytään siirtämään ja tälle varataan riittävästi aikaa. Myös Lahaien (2005) mukaan tarvitaan siirtymäaika eläkkeelle lähtijälle ja hänen seuraajalleen. Tällä tavalla pystytään varmistamaan tiedon siirtäminen heidän välillään.

DeLong (2004, 48-51) jakaa kirjassaan eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen suunnittelun viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa olisi tärkeää kartoittaa missä osissa ja tasoilla organisaatiota tiedon kadottamisen riski on kaikkein suurin. Tällä tavoin pystytään selvittämään, mikä on tiedon ja osaamisen tila nyt ja millä tavalla tämä tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Tämä helpottaa myös seuraajien suunnittelua, kun työntekijä jää tästä asemasta eläkkeelle. Toinen vaihe sisältää urasuunnittelua ja seuraajien valintojen suunnittelua. Kolmantena vaiheena on tietynlaisen säilyttämiskulttuurin luominen ja sen tukeminen. Organisaation tulisi muuttaa arvojaan,

normejaan ja käytäntöjään sellaisiksi, että ne tukevat tiedon säilyttämistä. Tällä tavoin esimerkiksi tiedon jakaminen helpottuu ja siitä saadaan jokapäiväistä.

Neljäs vaihe olisi DeLongin mukaan jaksottaa eläkkeelle siirtyminen niin, että työtä voisi mahdollisesti tehdä pidempään, mutta esimerkiksi osa-aikaisesti loppuvaiheessa. Näin olisi enemmän aikaa siirtää ja säilyttää eläkkeelle lähtijän tietoa seuraajille. Tämä on kuitenkin haastavaa monissa maissa lakien takia ja ei välttämättä onnistu kovin helposti. Viimeisessä vaiheessa, rekrytointiprosessia tulisi pohtia uudelleen. Kilpailu osaavista työntekijöistä tulee entistäkin enemmän kasvamaan ja onkin tärkeää miettiä, minkälaisia työntekijöitä tarvitaan ja mitä organisaatiolla on heille tarjota, mitä kautta osaavia henkilöitä rekrytoidaan ja miten heidät saadaan kiinnostuneiksi juuri tästä organisaatiosta.

Kuronen ym. (2007) korostavat, että ”hiljaisen tiedon tiedostamattomuus johtaa siihen, ettei tietoa voida säilyttää pyrkimällä esimerkiksi luetteloimaan pian eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaista tietoa. Tämä arvokas tietopääoma on saatava näkyville ja käyttöön työtehtävien suorittamisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.” Ei siis voida juuri ennen eläkkeelle lähtöä kirjata ylös henkilön tietotaitoa, vaan tämä vaatii aikaa ja tiettyjä keinoja, jotta tietopääomaa pystytään siirtämään. DeLongin (2004, 88-118) mukaan erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen hyviä keinoja ovat tarinankerronta, mentorointi ja kouluttaminen, jälkikäteen arviointi sekä käytäntöyhteisöt. Eksplisiittisen tiedon siirtämiseen taas voidaan käyttää apuna dokumentointia, haastattelua ja valmennusta.

DeLong (2004, 16) muistuttaa kuitenkin, ettei ongelmana pelkästään ole se, että työntekijöitä siirtyy eläkkeelle, vaan myös se, että nuoremmat työntekijät, jotka astuvat heidän tilallensa, voivatkin vaihtaa yritystä helpommin ja nopeammin kuin aiemmat sukupolvet. Tämä muuttaa myös henkilöstötoimia, esimerkiksi rekrytointia ja henkilöstön sitouttamista, kun vaarana on, että työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Suomessa esimerkiksi on Viitalan (2014, 14) mukaan vahvistumassa trendi, jossa työurat muuttuvat pirstaleisiksi ja horisontaalisiksi. Tällöin siirrytään organisaatioista ja jopa aloilta toisille helpommin ja tehdään enemmän pätäkittäisiä töitä.

McQuade ym. (2007) havaitsivat tutkimuksessaan merkittävimmiksi asioiksi seuraajasuunnittelun sekä mentoroinnin tiedon säilyttämisen kannalta tilanteessa, jossa työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Seuraaja voisi esimerkiksi työskennellä jo kuukausia etukäteen eläkkeelle lähtijän kanssa. Tällä tavalla eläkkeelle lähtijä pystyy siirtämään tietoaan seuraajalle ja samalla seuraaja oppii tehtävästä ja organisaatiosta. Myös vuorovaikutussuhteita voidaan tällä tavoin siirtää, jotta nämä eivät katkea työntekijän jäädessä pois. Heidän mukaansa paras tapa valita seuraaja eläkkeelle lähtijän tilalle on valita tämä organisaation sisäpuolelta. Erityisesti yrityksissä, jotka ovat suuria ja rakenteeltaan monimutkaisia, tämä seikka voi olla todella merkittävä. Aina kuitenkin tämä ei ole mahdollista, mutta näitäkin on tärkeä suunnitella hyvissä ajoin etukäteen.

Vaikka tietoa onnistuttaisiin säilyttämään organisaatiossa, ongelmana voi olla silti, että tietoa ei löydetä, sitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla tai sille ei anneta riittävästi uskottavuutta, jotta sitä käytettäisiin. Tähän liittyy myös usein se, että tieto, jota tallennetaan, on erillään vuorovaikutussuhteiden verkostosta. Vuorovaikutussuhteet ovatkin tärkeässä roolissa työnteon kannalta ja yleensä suhteita tarvitaan saadakseen työtä tehtyä, ainakin välillisesti. Työn muuttuessa entistä enemmän monimutkaiseksi ja monitahoiseksi, kasvaa vuorovaikutussuhteiden merkitys ja tällöin myös näiden rooli tiedon säilyttämisessä on hyvin tärkeä. (Parise ym., 2006)

DeLongin (2004, 190-216) mukaan tiedon säilyttämisessä voi olla ongelmana esimerkiksi se, ettei ketään palkita siitä, että panostaa tiedon säilyttämiseen tai toisaalta psykologinen loukku, jossa puheiden ja tekojen välillä on ristiriita, eikä asioita saada aikaiseksi. Lisäksi sillä, kuinka hyvin eläkkeelle lähtijät pystyvät siirtämään tietoaan seuraajille, vaikuttaa Kappin (2007) mukaan kilpailuedun säilyttämiseen. Kuitenkin sukupolvien väliset erot voivat olla hänen mukaansa hyvinkin suuria. Nuoret tuovat työelämään uudenlaisia, elektronisia tapoja siirtää tietoa. Siksi vanhempi sukupolvi voisikin Kappin mielestä oppia paljonkin nuoremmalta sukupolvelta. Nykyaikaiset tiedon siirtämisen välineet, kuten reaaliaikainen viestintä (mm. WhatsApp, Messenger), blogit ja videot, ovat nopeita, välittömiä sekä edullisia vaihtoehtoja, joita voisi hyödyntää juuri tiedon siirtämisen tilanteissa.

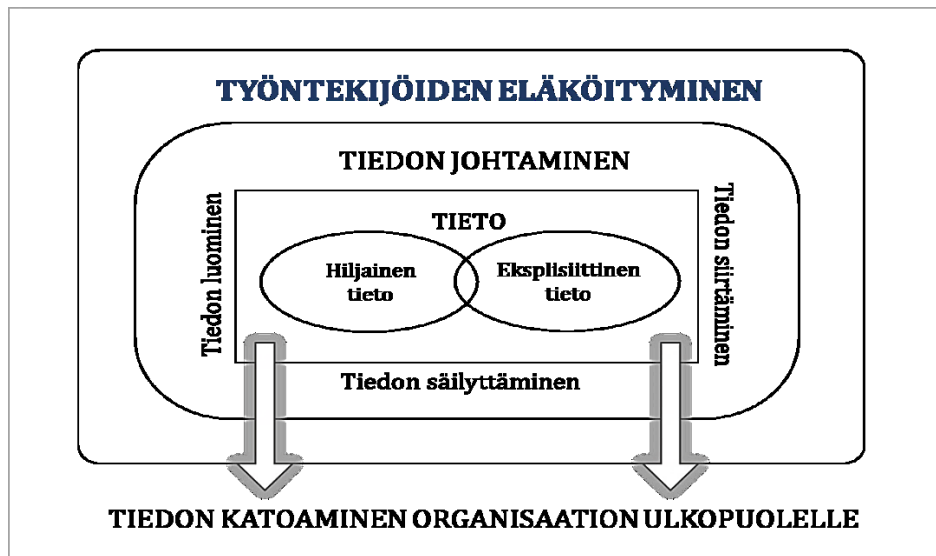
Parise ym. (2006) kuitenkin painottavat, että työntekijää, joka on esimerkiksi ollut 10 vuotta organisaation palveluksessa, ei pystytä suoraan korvaamaan toisella työntekijällä. Taidot ja kokemukset voivat olla täysin samanlaisia, mutta aina vaikuttaa myös vuorovaikutussuhteen ja hiljainen tieto, jota työntekijä on vuosien varrella kartuttanut organisaatiossa. Siksi esimerkiksi eläkkeelle lähtevää työntekijää ei pystytä suoraan korvaamaan nuorella ja taitavalla työntekijällä, jolla on motivaatiota tehtävään. Hänellä ei ole sellaista tietoa organisaatiosta, esimerkiksi kulttuurista, käytännöistä ja kielestä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja vaikkapa tehokkuuteen. Onkin hyvä tiedostaa, että vaikka kuinka pyritään siirtämään tietoa olemassa oleville työntekijöille tai uusille seuraajille, aina menetetään jonkin verran tietoa, kun pitkäaikainen työntekijä siirtyy eläkkeelle (Lahaie, 2005).

### 2.3. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä osiossa olen tarkastellut tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiä aiheita, jotka nousevat aiemmassa kirjallisuudessa esille liittyen tutkimusaiheeseen. Olen ensin korostanut tiedon merkitystä nykypäivän yhteiskunnassa ja sitä, kuinka tiedosta ja osaamisesta on muodostunut monille organisaatioille kilpailuedun lähde. Olen myös tarkastellut tiedon johtamista aiemmassa kirjallisuudessa ja nostanut tästä esille tiedon luomisen, tiedon siirtämisen sekä tiedon säilyttämisen. Nämä ovat oleelliset tiedon johtamisen osa-alueet tämän tutkimuksen kannalta.

Aiemmin olen myös esitellyt, millaisia seurauksia tiedon katoamisesta voi aiheutua. Seuraukset liittyvät esimerkiksi turhaan ajankäyttöön sekä asiakassuhteisiin. Nämä voivat olla merkittäviä organisaation toiminnan kannalta ja siksi onkin hyvä tiedostaa, millaisia seurauksia voi syntyä, jos tietoa ei ole pystytty säilyttämään. Tämän jälkeen olen tarkastellut aiemman kirjallisuuden avulla, millaista tietoa ja osaamista eläkkeelle lähtijät yleensä omaavat. Lisäksi olen nostanut kirjallisuudesta sellaisia keinoja esille, joita on erityisesti esitetty juuri eläköitymistilanteeseen hyödynnettäväksi. Näitä olivat muun muassa mentorointi sekä seuraajasuunnittelun tekeminen riittävän ajoissa.

Alla vielä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvattuna kuvion avulla (Kuva 2.). Tällä tavoin lukija hahmottaa paremmin, mitkä aihealueet ovat oleellisempia tutkimuksen kannalta. Nämä nousevat vahvasti esille myös loppuosassa tätä tutkimusraporttia.



*Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys*

Tässä olen kuvannut kontekstiksi työntekijöiden eläköitymisen, joka on tämän tutkimuksen erityisnäkökulma. Tutkimuksessa tietoa, tiedon johtamista ja tiedon katoamista tarkastellaan siis eläköitymisnäkökulmasta. Tietoa voidaan jaotella monella eri tavalla, mutta tässä on keskitytty pelkästään hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Lisäksi myös tiedon johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja tiedon johtaminen on hyvin monitulkintainen ja moniulotteinen tieteenala. Tässä on nostettu ainoastaan tiedon luominen, tiedon siirtäminen ja tiedon säilyttäminen esille. Nämä ovat oleelliset osa-alueet tutkimuksen kannalta.

Kuviossa olen pyrkinyt esittämään tiedon katoamisen uhkaa, joka on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Jos tiedon johtamisessa ei onnistuta säilyttämään eläkkeelle lähtijöiden tietoa, katoaa heidän mukanaan tietoa ja osaamista organisaatiosta. Erilaisilla tiedon johtamisen keinolla tätä voidaan kuitenkin pyrkiä estämään. Ennen kuin siirryn tarkastelemaan näitä tarkemmin, esittelen vielä seuraavaksi tämän tutkimuksen metodologian ja siihen liittyvät perustelut.

### 3. METODOLOGIA

Tässä osiossa esittelen tutkimuksessa käytetyn metodologian ja siihen liittyvät aihepiirit. Ensin kuvaan laadullisen teemahaastattelun sisällön ja kuinka haastattelut on toteutettu. Tämän jälkeen esittelen lyhyesti vielä kohdeorganisaation sekä tiedon keruumenetelmän. Lopuksi vielä kuvailen, kuinka tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja tarkastelen myös tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1. Laadullinen teemahaastattelu

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisesti keräämällä aineistoa haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja usein juuri ymmärtämiseen on laadullinen tutkimus paras valinta (Eskola & Suoranta, 1998, 14-15; Tuomi & Sarajärvi, 70). Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei tähän mielestäni sopisi, sillä tarkoituksena ei ole luoda yleistävää tilastointia, vaan tarkastella ja ymmärtää työntekijöiden eläköitymistä ja heidän tiedon säilyttämistä. Numeerisella tutkimuksella ei pystytä löytämään esimerkiksi juuri keinoja, joilla eläkkeelle lähtijöiden tietoa voidaan pyrkiä säilyttämään. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus on relevantimpi vaihtoehto.

Mahdollisuutena olisi ollut valita myös haastattelututkimuksen sijaan tapaustutkimus eli case-tutkimus kvalitatiiviseksi metodologiaksi. Case-tutkimuksessa on yleensä yksi tai useampi tapaus tarkasteltavana ja tämä on usein yritys tai yrityksen osa (Koskinen ym., 2005, 154), joten tässä mielessä tutkimukseni on case-tyyppinen, sillä tarkastelen kohdeorganisaation yhtä osaa. Kuitenkin tällaisessa tutkimuksessa voidaan ottaa esimerkiksi hyvinkin voimakkaasti kantaa käytäntöihin, joita yrityksessä on ja pyrkiä löytämään yksityiskohtaista tietoa juuri tästä kyseisestä tapauksesta. Näissä usein on myös yhtenä osana tarkka kuvaus yrityksen historiasta, kilpailijoista, henkilöstöstä ja lainsäädännöstä. (Koskinen ym., 2005, 156-173)

Case-tutkimuksen keskittyessä näin syvällisesti kohdeorganisaatioon ja tiettyyn kontekstiin, olisi anonymiteetti rajoittanut liikaa tätä aluetta. Sen vuoksi päädyin haastattelumuotoon, jossa pystyy helpommin pitämään anonymiteettilupauksen ja silti tekemään kvalitatiivista analysointia aiheeseen liittyen. Koskinen ym. (2005, 157) toteavat kuitenkin, että liiketaloustieteellisistä tutkimuksista moni on jollakin tapaa, ainakin epäsuorasti, case-tutkimus. Näin ollen voi todeta, että myös tässä haastattelututkimuksessa on case-tutkimuksen piirteitä.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 76) mukaan yksi haastattelun eduista on se, että haastatteluun pystytään usein valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla tutkittavasta ilmiöstä on jo jonkinlaista kokemusta entuudestaan. Tällöin voidaan välttyä esimerkiksi aineiston niukkuudelta. Tämä oli juuri lähtökohtana tälle haastattelututkimukselle. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelututkimus on aina kontekstuaalinen (Brinkmann & Kvale, 2015, 103) eikä sitä siten voida suoraan siirtää esimerkiksi johonkin toiseen kontekstiin hyödynnettäväksi tai yleistää sellaisenaan. Tarkoituksena onkin tarkastella ja ymmärtää haastatteluiden avulla ilmiötä juuri tässä kontekstissa. Toisaalta haastatteluissa on aina riskinä se, että haastateltava kertoo asioita eri tavalla haastattelutilanteessa kuin jossain toisessa kontekstissa (Hirsjärvi ym., 2009, 207). Tämä täytyy tietysti myös pitää mielessä analysoitaessa aineistoa eikä tehdä liian yleistäviä oletuksia aineistosta.

Haastatteluiden hyvä puoli on myös se, että ne voidaan nähdä keskusteluina, vaikka tutkija johdattelkeekin yleensä haastattelua (Eskola & Suoranta, 1998, 13, 85). Haastattelu onkin keskustelu, jolla on jokin rakenne ja tarkoitus (Brinkmann & Kvale, 2015, 5). Mielestäni juuri keskusteleva haastattelu sopii parhaiten tähän, sillä aiheesta on mahdollista löytää erilaisia näkökulmia haastateltavasta riippuen. Haastattelu voikin olla mielenkiintoinen tapa tehdä vahvaa ja arvokasta tutkimusta. Esimerkiksi luettaessa litteroituja haastatteluja, tutustakin ilmiöstä voidaan löytää uutta tietoa ja uusia tulkintoja. (Brinkmann & Kvale, 2015, 18-19).



Olen valinnut haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidun haastattelun tavoin tarkkoja muodollisuuksia tai järjestystä, vaan tarkoituksena on enemminkin käydä läpi tiettyjä, ennalta määriteltyjä teemoja. Teemahaastattelu on myös avoimempi ja siinä haastateltavalla on mahdollisuus paljon vapaamuotoisemmin kertoa asioista. Tällöin haastateltavien omat ajatukset ja mielipiteet pääsevät paremmin esille, jolloin aineisto edustaa paremmin haastateltavia itsessään. Lisäksi teemahaastatteluiden hyvä puoli on myös se, että litteroitua aineistoa pystyy lähestymään jäsentyneesti, kun aineisto on jo valmiiksi teemoittain järjestelty haastattelussa. (Eskola & Suoranta, 1998, 86-87)

Mielestäni teemahaastattelu sopii parhaiten tähän tutkimukseen. Teemahaastattelussa pyritään löytämään sellaisia vastauksia, jotka olisivat merkityksellisiä tutkittavan ilmiön kannalta. Siksi teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan tarkoituksena on seurata tiettyjä teemoja, jotta saadaan haluttua aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77) Avoimessa haastattelussa vaarana olisikin, että jotain tärkeää jää pois. Etukäteen on vaikea arvioida, kuinka avoimesti haastateltavat asioista keskustelevat, joten on turvallisempaa valita puolistrukturoitu haastattelu, jotta oleellisimmat aihealueet tulee käydyksi läpi. Strukturoitu haastattelu olisi toisaalta tähän liian tiukka, sillä haluan jollakin tavalla kuitenkin vaikuttaa haastattelun kulkuun ja tarkentaa aihealueita haastattelun edetessä. Lisäksi haluan jaotella kysymyksiä niin, että pystyn kysymään esimerkiksi johdolta sellaisia kysymyksiä, joihin tavallinen rivityöntekijä ei välttämättä osaisi vastata.

Jaoin teemahaastatteluni kolmeen osioon – perustietoihin, teemakysymyksiin sekä loppukysymyksiin (ks. Liite 1.). Perustietojen tarkoituksena oli avata haastattelu ja myös tutustua hieman tarkemmin haastateltavaan. Eskolan ja Suorannan (1998, 89) mukaan on hyvä olla ”jutun juurta”, joka auttaa pääsemään alkuun teemahaastattelussa ja jolla saa hieman vähäpuheisemmankin haastateltavan mukaan keskusteluun. Perustiedoilla oli juuri tämän tyyppinen tarkoitus – saada haastateltava hieman lämpenemään keskustelulle. Lisäksi tilanteesta sai luontevamman, kun antoi ensin haastateltavan kertoa omasta työstään. Tämän jälkeen loppuhaastattelu sujui rennommin, kun on päässyt tutustumaan hieman haastateltavan taustoihin ja työkokemukseen. Teemakysymykset jaottelin neljään

osaan: eläkkeelle lähtijät, johto & keski-johto, henkilöstöpäällikkö sekä Y-sukupolven edustaja. Seuraavassa osiossa kerron tarkemmin haastateltavista ja heidän taustoistaan. Haastattelun lopuksi kysyin vielä, mitä ajatuksia aihe herättää keskustelun jälkeen haastateltavassa ja onko hänellä itsellä vielä jotain lisättävää tai kysyttävää.

### 3.2. Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedon keruu

Kohdeorganisaatio toimii finanssialalla ja on merkittävä tekijä erityisesti pankki- ja vakuutustoiminnassa. Kooltaan se onkin yksi suurimmista toimijoista tällä alalla Suomen markkinoilla. Tämän tutkimuksen kohteeksi valikoitui tietty osa organisaatiosta. Kohdeorganisaatio tarjoaa erilaisia vakuutus-, rahoitus- ja sijoituspalveluja niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta organisaatiolla on toimintaa myös muualla päin Suomea. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee kuitenkin pääkaupunkiseudulla. Koska kohdeorganisaatio pysyy anonymina, rajautuu kohdeorganisaation kuvaus tähän. Ottaen huomioon, että Suomen finanssialalla toimii vain muutama suuri organisaatio, voisi tätä tarkempi organisaatiokuvaus paljastaa yrityksen ja rikkoa anonyymiteettilupauksen.

Haastattelin kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää, joilla on erilaiset taustat ja työtehtävät. Haastateltavaksi valikoitui kaksi eläkkeelle lähtijää, kaksi palvelupäällikköä, osastopäällikkö, osastojohtaja sekä HR-päällikkö. Tämän lisäksi haastateltavaksi valikoitui yksi Y-sukupolven edustaja, joka toimii asiantuntijana kohdeorganisaatiossa ja on vastikään aloittanut valmistumisen jälkeen työuransa. Uskoin, että tällä tavalla on mahdollista saada nuoremman sukupolven näkemystä tutkimukseen ja myös tiedon säilyttämisen kannalta tärkeää näkökulmaa esimerkiksi liittyen seuraaja-eläkkeelle lähtijä-suhteeseen, vaikka haastateltava ei tällä hetkellä olekaan kenenkään seuraaja. Halusin tutkimukseeni mahdollisimman paljon eri organisaatiotasoilta työntekijöitä, jotta saan enemmän perspektiiviä tutkimukseen. Haastateltavia pohtiessa mietin, onko haastatteluotantani liian pieni ja pitäisikö haastateltavien määrää kasvattaa vielä. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa otannan ei tarvitse olla kovin suuri vaan usein tässä keskitytään pieneen määrään, mutta analysoinnin laatu ja perusteellisuus ovat enemmän keskiössä (Eskola & Suoranta, 1998, 18; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87).

Aineiston kattavuutta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon ainakin aineiston koko, kylläntyminen sekä rajaukset. Niin kuin aiemmin on jo todettu, laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena pyrkiä yleistäviin tilastoihin vaan enemmänkin kuvata ilmiötä ja ymmärtää sitä. Koolla ei myöskään tällöin ole niin paljon merkitystä onnistumisen kannalta eikä tähän ole olemassa mitään tarkkaa sääntöä. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää on siis rakentaa ymmärrystä tietystä ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 1998, 60-62) Päädyin kahdeksaan haastateltavaan, sillä uskoin saavani tällä määrällä riittävästi aineistoa, kunhan haastattelut ovat riittävän pitkiä ja pystyn pitämään haastattelun sisällön mahdollisimman hyvin tutkimuksen aiheen kannalta oleellisissa teemoissa. Rajauksia ja kylläntymistä tarkastelen myöhempanä.

Haastattelujoukko koostui kahdesta miehestä ja kuudesta naisesta. Ikää ei haastatteluissa tarvinnut käydä ilmi, sillä tämä ei ollut olennainen tieto tutkimuksen kannalta. Kuitenkin ottaen huomioon Y-sukupolven edustajan ja eläkkeelle lähtijät, ikäjakauma oli 25-vuoden ja 65-vuoden välillä. Haastateltavien koulutustausta vaihteli merkonomitason koulutuksesta ylempään korkeakoulututkintoon asti. Haastateltavien työvuodet kyseisessä organisaatiossa vaihtelivat seitsemästä vuodesta aina 30-vuoteen asti. Jokaisella haastateltavalla työtehtävä oli muuttunut ainakin kerran työvuosien aikana, mutta nykyisessä työtehtävässä oli työskennelty vähintään kahden vuoden ajan. Kaikki haastateltavat työskentelevät kohdeorganisaation pääkonttorilla pääkaupunkiseudulla. Anonymiteetin vuoksi en voi paneutua tämän tarkemmin haastateltavien kuvaukseen. Myöskin tässä kohtaa on vaarana, että tarkempi kuvaus paljastaa kohdeorganisaation, mikäli avaan tarkemmin esimerkiksi työtehtäviä ja näiden sisältöä yksityiskohtaisesti.

Haastateltavat valittiin yhteistoiminnassa yhden palvelupäällikön kanssa. Hän oli myös samalla yksi haastateltavista. Keskustelimme vaihtoehtoista ja esimerkiksi lähitulevaisuudessa eläköityvistä työntekijöistä. Sain lisäksi apua toiselta kohdeorganisaation työntekijältä haastateltavien valintaan liittyen ja hän esimerkiksi suositteli omalla osastollaan työskentelevää henkilöä, joka on jäämässä eläkkeelle. Hirsjärvi ym. (2009, 164) mukaan yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Myös Tuomi ja Sarajarvi (2002, 88) painottavat, että haastateltavien valinta ei tulisi olla

satunnaista vaan nimenomaan jollakin tavalla harkittua. Tällöin on mahdollista saada mahdollisimman paljon tutkittavaan ilmiöön tarpeellista dataa. Tämä oli itsellenikin tavoitteena ja siksi oli hyvä keskustella ensin palvelupäällikön kanssa potentiaalisista haastateltavista, jotta hän pystyy auttamaan tässä, ketkä parhaiten sopisivat tämän tyyppiseen tutkimukseen.

Lähetin kaikille kahdeksalle mahdolliselle haastateltavalle helmikuussa 2017 sähköpostia tutkimukseeni liittyen. Kerroin viestissä ensin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, kerroin, minkä tyyppistä haastattelututkimusta olen tekemässä ja millaisia henkilöitä olen haastattelemassa ja miksi. Lopuksi kysyin, löytyisikö kiinnostusta osallistua tutkimukseen ja kuinka paljon haastattelulle pitäisi varata aikaa. Tämän sisältöinen haastattelukutsu vastaa myös Eskolan ja Suorannan (1998, 92-93) ajatuksia siitä, millä tavalla haastateltavia kannattaa lähestyä. Sain samana päivänä viideltä haastateltavalta myöntävät vastaukset ja sovin heidän kanssaan sopivat ajat haastatteluja varten. Viikon päästä lähetin vielä kolmelle haastateltavalle, jotka eivät olleet vielä vastanneet, muistutusviestin. Sain lopulta haastateltavilta pahoittelut, että olivat unohtaneet vastata ensimmäiseen viestiini, mutta kaikki olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Kaikille haastatteluille varattiin aikaa 30-60 minuuttia, sillä uskoin tämän riittävän haastattelujen läpikäyntiin.

Haastattelukysymykset lähetettiin jokaiselle haastateltavalle viikkoa ennen haastattelua. Mielestäni tämä oli hyvä tapa saada haastateltavat pohtimaan asioita jo etukäteen ja tutustumaan aiheeseen tarkemmin. Näin toivoin saavani laajempia vastauksia itse haastattelussa, kun haastateltavat ovat jo ehtineet näitä miettimään ennalta. Tästä ovat myös Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) samaa mieltä ja heidän mukaansa on suositeltavaa lähettää kysymykset etukäteen hyvissä ajoin, jotta aihe on jo jokseenkin tuttu.

Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa aikavälillä 14.3.-31.3.2017. Jokaiselle haastateltavalle oli varattu oma haastattelu-aika ja haastattelut pidettiin kasvotusten hiljaisessa neuvotteluhuoneessa, jotta mahdollisilta häiriötekijöiltä vältyttäisiin. Haastatteluiden kesto vaihteli 29 minuutista 67 minuuttiin. Suuri vaihteluväli johtui toisaalta siitä, että lyhyin haastattelu oli ensimmäinen kaikista ja tämä ei omalta osaltani sujunut niin hyvin kuin olin odottanut. Tähän vaikutti muun muassa

oma kokemattomuus haastattelutilanteesta ja se, etten saanut kysyttyä riittävästi tarkentavia kysymyksiä tai konkreettisia esimerkkejä. Toisaalta myös haastateltavissa on aina eroja ja tämä haastateltava oli hieman vähä sanaisempi. Tästäkin haastattelusta sain kuitenkin hyvin irti, vaikka kesto jäikin lyhyemmäksi kuin muut. Vastaukset olivat lyhyempiä mutta tarkkoja ja aiheeseen liittyviä. Kehitystä näkyi selkeästi haastattelujen edetessä ja tästä osoituksena, että pisin haastattelu oli myös viimeinen haastattelu.

Keskiarvo kaikille kahdeksalle haastattelulle oli 49,5 minuuttia, johon olin itse todella tyytyväinen. Tässä ajassa saa mielestäni riittävästi keskustelua aikaan teemaan liittyen, mutta haastattelu ei kuitenkaan lähde liikaa sivuraiteille. Sainkin hyvin pidettyä kaikki haastattelut aiheen sisällä, vaikka tietysti aina jonkin verran myös ylimääräisiä asioita tulee väistämättä keskusteluun mukaan. Kylläntymisestä onkin paljon keskusteltu metodologiakirjallisuudessa eli tässä aineisto ei enää tuota mitään uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, 62). Mielestäni tämä melko hyvin täyttyi, sillä loppupään haastatteluissa vastaukset alkoivat vahvasti muistuttamaan aiempia haastatteluja. Toisaalta aihe on niin laaja, että varmasti tästäkin olisi uusia puolia vielä löytynyt, jos olisi ollut enemmän haastateltavia. Kuitenkin teemahaastattelurakenne varmisti sen, että haastattelut keskittyivät olennaisiin asioihin eikä mielestäni tämän enempää olisi aineistoa tarvinnut. Mikäli haastatteluiden keskiarvo olisi ollut huomattavasti pienempi, esimerkiksi alle 30 minuuttia, ei aineiston määrä välttämättä tällöin olisi ollut riittävä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 93-94) mukaan haastattelussa voi mahdollisesti ilmetä vaikeuksia esimerkiksi siinä, että naisen voi olla vaikea kertoa miehelle asioita tai vanhemman henkilön kertoa nuoremmalla. Tällaista en itse huomannut haastatteluissani. Vaikka esimerkiksi kaksi haastateltavista oli minua noin 40 vuotta vanhempia, en huomannut minkäänlaista vaikeutta kummankaan puolelta. Mielestäni kaikki haastateltavat suhtautuivat minuun hyvin ja puhuivat avoimesti aiheesta. Uskon, että tässä oli vaikutusta myös anonymiteetillä, jonka olin luvannut jo etukäteen haastattelukutsuissa.

Haastattelut nauhoitettiin tavallisella nauhurilla ja puhelimen tallenninsovelluksella. Haastattelussa käytettiin molempia tallennusmuotoja, jotta varmennettiin haastattelun nauhoittamisen onnistuminen sekä puheen laadukkuus. Jokaisen haastattelukerran alussa

varmistin vielä haastateltavalta, sopiiko nauhoitus ja kenelläkään ei ollut mitään tätä vastaan. Kaikkien haastattelujen nauhoitus sujui ongelmitta eikä esimerkiksi minkäänlaisia teknisiä ongelmia tullut haastatteluiden aikana tai myöskään siirrettäessä aineistoa tietokoneelle.

Kaikki kahdeksan teemahaastattelua litteroitiin tietokoneella ja tämän tein itse aina jokaisen haastattelukerran jälkeen. Tämä sen vuoksi, jos seuraavaan haastatteluun löytyisi mahdollisesti jotain sellaista, jota pitäisi vielä tarkentaa. Lisäksi haastattelu oli tässä vaiheessa vielä lähimuistissa, joten oli helpompi tehdä litterointi saman tien, kun kirjoittaminen on jouhevampaa. Lisäksi litteroitaessa alkoi muodostua jo yhtenäisiä teemoja, joihin pystyi tulevista haastatteluissa keskittymään ja ehkä saamaan jopa syvällisempiä vastauksia näihin liittyen tarkentavilla lisäkysymyksillä. Osasin myös arvioida, kuinka kauan litterointiin kuluu aikaa, joten oli mielekkäämpää tehdä tämä aina jokaisen haastattelun jälkeen eikä kaikkia yhdellä kertaa.

Litterointi toteutettiin sanasta sanaan auki kirjoittamalla, jättäen kuitenkin pois kielelliset täytesanat, kuten 'hmm', 'tota noin' ja muut sellaiset, joilla ei ole vaikutusta tähän tutkimukseen. Koska kyseessä on asiapainotteinen teemahaastattelu, ei kielellisillä yksityiskohdilla ole merkitystä analysoinnin kannalta. Tärkeää oli kuitenkin litteroida haastattelut tarkasti, jotta asioiden merkitys ei muutu. Kun litterointi on tehty, saadaan aikaan vankka pohja empiiriselle datalle, johon voidaan palata milloin tahansa (Brinkmann & Kvale, 2015, 204).

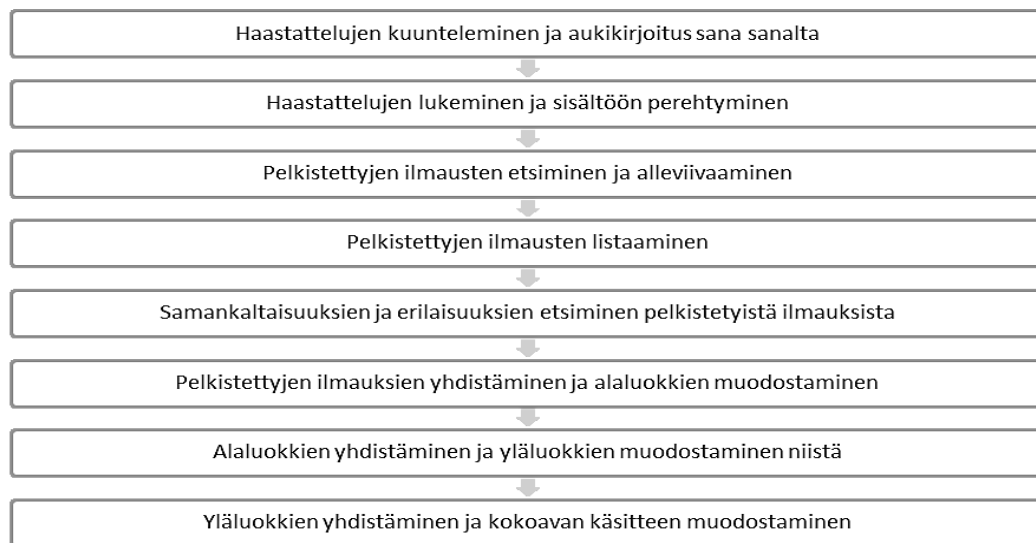
### 3.3. Aineiston analysointi

Hirsjärven ym. (2009, 224) mukaan analysointitavat voidaan karkeasti jakaa kahteen erilaiseen luokkaan, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Ensimmäisessä tavassa tilastollinen analyysi ja päätelmien teko tätä kautta ovat vahvasti keskiössä, kun taas jälkimmäisessä tarkoituksena on käyttää nimenomaan laadullisen analyysin avulla löytää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa analysointi tehtiin ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla niin kuin usein laadullisissa tutkimuksissa onkin tapana.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tarkoituksena on aineiston informaatioarvon kasvattamiseen pyrkiminen eli hajanaisesta datasta voidaan saada aikaan jotain selkeää informaatiota (Eskola & Suoranta, 1998, 137). Koska aineistoa on paljon, on juuri tämän selkeän informaation löytäminen haastavaa. Analysointi tehtiin kuitenkin mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan saada näkyviin mikä juuri tässä ilmiössä on merkittävää ja millaisia asioita toistuu tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 2009, 182). Litteroin siis itse kaikki haastattelut ja aineistoa kertyi yhteensä 97 sivua rivivälillä 1,5. Litteroitaessa itse aineistoa pystyy jo samalla huomaamaan tietynlaisia yhtäläisyyksiä haastattelujen välillä. Esimerkiksi haastatteluissa alkoi selkeästi nousemaan ennakkointiin, seuraajasuunnitteluun sekä mentorointiin liittyviä vastauksia. Nämä kaikki ovat tärkeitä tiedon säilyttämisen kannalta ja nousevat vahvasti esille myös analysointiosuudessa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia apuna käyttäen. Teoriaa aletaan siis rakentaa aineistosta lähtien. Tämän tyyppistä analysointia hyödynnetään usein silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta, 1998, 19), joka oli sopiva tapa juuri tähän tutkimukseen, kun pyritään tutkimaan, minkälaista tietoa ja osaamista eläkkeelle lähtijät omaavat ja miten tällaista voidaan pyrkiä säilyttämään. Sisällönanalyysi tässä tarkoittaa sitä, että kuvataan ilmiötä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Toisaalta pitää ottaa huomioon, että itsellä oli tietysti jonkinlaisia ennakkoluuloja aiheeseen liittyen, kuten että tähän asiaan ei panostettaisi kovin paljoa, sekä se että olin tehnyt jo kirjallisuuskatsauksen ennen analysointia. Yritin kuitenkin sivuuttaa nämä ja tarkastella aluksi pelkkää haastatteluaineistoa sellaisenaan. Siksi analysointi toteutettiin pääsääntöisesti aineistolähtöisesti. Kuitenkin Eskola ja Suoranta (1998, 152) korostavat, että teemahaastattelunrunkoon on jo käytetty omaa kokemusta ja näkemystä asioista sekä mahdollisesti myös jonkinlaista teoreettista näkemyksestä. Olin tehnyt kirjallisuuskatsauksen ennen kuin muodostin teemahaastattelurungon, joten ainakin jollakin tavalla jo kokemus aiemmasta teoreettisesta näkemystä oli läsnä. Toisaalta minulla ei ollut mitään tiettyä teoriaa taustalla, jota olisin seurannut teemahaastatteluissa. Voikin sanoa analysoinnin olevan pääsääntöisesti aineistolähtöistä, mutta sisältäen ehkä hieman myös teorialähtöisyyttä.



*Kuva 3: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111)*

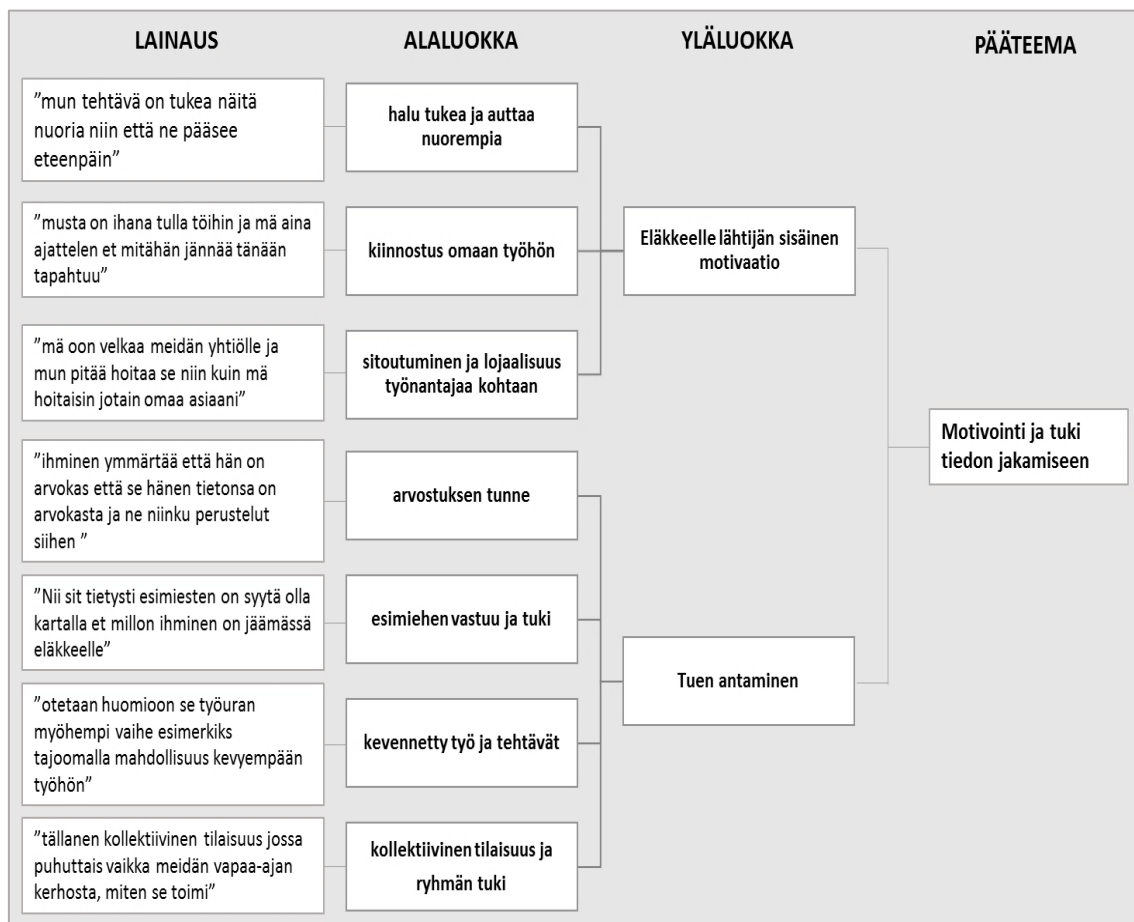
Analysointivaihe tässä tutkimuksessa noudatti kuta kuinkin Tuomen ja Sarajärven (2002, 111) kuvaamaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessia (Kuva 3.). Litteroinnin jälkeen kävin uudelleen läpi kaiken aineiston. Tässä vaiheessa karsin hieman aineistosta sellaisia kohtia, jotka eivät olleet olennaisia tutkimuksen kannalta, kuten yksityiskohtaista kuvausta vaikkapa työtehtävään liittyen. Kun aineistoa oli saatu hieman pienemmäksi, oli helpompi tulostaa aineisto paperille ja tehdä paperiversioon merkintöjä.

Kun olin käynyt aineiston läpi, aloin muodostaa erilaisia koodeja aineistosta. Koodauksessa tarkoituksena on saada aineistoa helpommin tulkittavaan muotoon pilkkomalla sitä osiin ja muotoihin. Myös koodaus tehtiin aineistolähtöisesti eli tarkastelemalla asioita mitä aineistosta nousee esiin. Teemahaastattelussa teemat muodostavat jo eräänlaisen jäsennyksen, josta on helppo lähteä liikkeelle. Lisäksi voi olla myös mielekkäämpää lukea ja tutkiskella aineistoa, kun data on jo valmiiksi jäsenneltyä teemojen mukaan. (Eskola & Suoranta, 1998, 151-156) Teemat helpottivatkin huomattavasti aineiston läpikäyntiä, kun jokaisessa haastattelussa oli käyty suunnilleen samassa kohtaa samoja teemoja.

Toteutin koodausta sekä itse käsin nostamalla esiin tiettyjä aiheita aineistoista ja tekemällä värikoodauksia sekä Atlas.ti-ohjelman avulla. Ohjelman avulla oli helppo ryhmitellä erilaisia koodeja ja yhdistellä näitä elektronisessa muodossa, joten aikaa säästy huomattavasti. Koodaus toteutettiin siis kuvailevana eli kooten yhteen keskeisiä



aiheita haastatteluista. Loppujen lopuksi koodeja syntyi yhteensä noin 50 aineistosta. Koodeista alkoi muodostua kuitenkin suhteellisen helposti erilaisia ryhmiä, joita yhdistelin aihekokonaisuuksiksi. Näitä aihekokonaisuuksia pyrin yhdistelemään vielä pääteemoiksi, joita pystyisin käymään helposti läpi tutkimustuloksia läpi käydessäni. (Kuva 4.).



Kuva 4: Koodausprosessin kuvaaminen

Koodauksen ja ryhmittelyn jälkeen oli helppo tehdä lopullinen analysointi, kun keskeisimmät aihealueet oli jo nostettu esille. Lopullinen analysointi tehtiin yhdistämällä aineistoa aiempaan kirjallisuuteen. Aineistoa analysoidessa huomioin koko ajan tutkimuskysymykseni ja pyrin keskittymään ainoastaan olennaisiin teemoihin. Aineistoa kertyi huomattavan paljon eikä kaikki aineisto ollut relevanttia tutkimuksen kannalta. Analysoitaessa aineistoa olikin tärkeää nostaa esille tärkeimpiä yhtäläisyyksiä.

### 3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina jollakin tapaa arvioida (Hirsjärvi ym., 2009, 232). Tämän tarkoituksena on yleensä vakuuttaa yleisö näkyvin merkein ja kielellisin toimenpitein mahdollisilta epäilyksiltä ja ylipäänsä, että tutkimukseen ja sen tuloksiin voi luottaa (Eskola & Suoranta, 1998, 209). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista on kuitenkin monenlaisia käsityksiä ja arvioinneissa painotetaan usein hyvinkin erilaisia asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 131).

Lähtökohta laadulliselle tutkimukselle on subjektiviteetti ja tämä tulisikin myöntää tutkimuksessa. Koska laadullinen tutkimus perustuu vahvasti tutkijaan ja hänen valintoihin, täytyy koko tutkimusprosessi arvioida, ei pelkästään jotain tiettyä osaa tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 210) Erityisesti, kun tehdään haastattelututkimusta, vaikuttaa paljon esimerkiksi kysymysten valintaan subjektiviteetti, jota mielestäni olen pyrkinyt korostamaan tutkimusraportissa. Kysymykset on kuitenkin pyritty muodostamaan mahdollisimman avoimesti, jotta haastatteluissa ei liikaa ohjattaisi haastateltavaa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi rakentuu usein kahden käsitteen varaan. Tutkimuksen *reliabelius* eli toistettavuus tarkoittaa sitä, pystyykö tutkimus antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2009, 231) Tähän liittyy myös vahvasti yhdenmukaisuus eli mittaavatko eri indikaattorit samaa asiaa, havainnointitarkkuus, objektiivisuus sekä jatkuvuus (Koskinen ym., 2005, 255). Toinen mittari luotettavuuden arviointiin on *validius* eli pätevyys. Tässä tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä on ollut alun perin tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym., 2009, 231) Validiteetin voi jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ensimmäinen näistä viittaa sisäiseen loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen, kun taas jälkimmäinen, yleistyykö tulkinta muihinkin tapauksiin kuin niihin, joita on tutkittu. Toisaalta erityisesti sisäisen validiteetti on usein hyvin vaikea todistaa. (Koskinen ym., 2005, 254)

Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään usein juuri tilanteessa, kun halutaan arvioida tutkimuksen tai siinä esitetyn väitteen luotettavuutta. Nämä ovatkin hyviä välineitä parantamaan tutkimuksen laatua. Kuitenkin on syytä ottaa huomioon, ettei tutkimus

tähtää pelkästään virheettömyyteen vaan tärkeää on nimenomaan tutkimuksella luotu uusi tieto tutkittavasta asiasta. (Koskinen ym., 2005, 253) Toisaalta näitä käsitteitä on paljon myös kritisoitu sen vuoksi, koska ne on alun perin luotu määrällistä, ei laadullista tutkimusta varten. Näiden käyttöä on jopa ehdotettu jätettäväksi pois arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 133-134)

Hirsjärvi ym. (2009, 232) korostavat, että tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta auttaa kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta. Niin kuin aiemmin on jo mainittu, tulisi koko tutkimusprosessia arvioida ja kertoa mahdollisimman läpinäkyvästi kaikki vaiheet tässä. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa on hyvä kertoa tarkasti olosuhteista, joissa haastattelut on tehty, kuinka paljon aikaa haastatteluihin on käytetty, onko häiriötekijöitä ollut ja oma-arviointi tilanteesta. Mielestäni olen tässä onnistunut, sillä olen muun muassa kuvannut tarkasti, kuinka haastattelut toteutettiin häiriöttömässä tilassa kohdeorganisaation hiljaisessa neuvotteluhuoneessa, jossa istuimme aina kaksin haastateltavan kanssa ilman, että kukaan pääsi kyseiseen huoneeseen. Tällöin millään häiriötekijällä ei pitäisi olla vaikutusta haastatteluiden lopputuloksiin. Lisäksi olen kertonut ajan käytöstä ja myös omia ajatuksia haastattelutilanteista. Olen myös myöntänyt, että ensimmäisen haastattelun jälkeen tapahtui kehitystä huomattavasti, kun oma haastattelukokemus kasvoi. En siis ole yritellyt peitellä mitään, vaan kertonut avoimesti haastatteluiden kulusta.

Tutkimusmetodi on valittu aiemmin mainituin perustein sopivaksi juuri tähän tutkimukseen. Teemahaastattelun suunnittelu on tehty tarkoin ja myös haastattelukysymykset on pyritty muodostamaan niin, että ne vastaisivat tutkimusaihetta ja -kysymystä. Validi tutkimus on sellainen, että löydöt eivät perustu väärin kysymyksiin tai haastattelulausumiin. Tulosten pitäisi myös yleistyä haastattelujen edetessä. (Koskinen ym., 2005, 254) Mielestäni yleistettävyyks alkoi muotoutua, vaikka kysymykset pyrittiinkin pitämään melko avoimina. Haastattelut noudattivat tiettyjä teemoja ja myös haastateltavien vastaukset alkoivat loppuvaiheessa muistuttaa toisiaan. Litteroin haastattelut myös itse tarkasti sanasta sanaan, joten haastateltavien vastaukset ja näistä tehdyt analysoinnit on tehty huolellisesti. Tällöin tutkimuksen voisi sanoa olevan siis validi.

Arvioitaessa tutkimusta, yksi kriteeri on antaa lukijalle riittävästi tietoa koko tutkimusprosessista. Usein on kuitenkin vaikea arvioida, minkä verran on ”riittävästi”. Tuomen ja Sarajärven (2002, 135-138) mukaan tutkimuksessa tulee riittävän tarkasti asiat kerrotuksi, mikäli raportista ilmenee mahdollisimman selkeästi mitä on tutkittu, mitkä ovat omat sitoumukset, kuinka aineistonkeruu on toteutettu, kuka/ketkä olivat tiedonantajat, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. Nämä kaikki pitäisi avata lukijalle mahdollisimman hyvin, jotta annetaan tarpeeksi tietoa tutkimuksen vaiheista. Lisäksi jos on käytetty analysoinnissa luokittelua, näistä olisi tärkeä antaa esimerkkejä ja miten juuri näihin luokitteluihin on päädytty. Analysointiosuudessa tarkkuutta lisää myös suorat haastatteluotteet. Nämä rikastuttavat lukukokemusta ja lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta, kun lukija näkee otteita haastatteluista. (Hirsjärvi ym., 2009, 232)

Toistettavuuteen liittyy usein myös se, kuinka hyvin ulkopuolisilla on mahdollisuus kiistää tutkijan tulkintaa. Jos siis havainnot eivät ole toistettavissa, ei tämä ole käytännössä mahdollista. Kuitenkin jos tutkimus on toistettavissa, on ilmiö tällöin todellinen ja tutkijan tulkinnot voidaan siten hyväksyä. Tähän liittyy vahvasti jo aiemmin mainittu tärkeys antaa lukijalle riittävästi tietoa tutkimusprosessista. Jos tietoa ei anneta lukijalle, katoaa tutkimuksen luotettavuus, kun lukija joutuu itse arvioimaan taustalla olevia ratkaisuja. (Koskinen ym., 2005, 258-259)

Olen pyrkinyt nämä kaikki kertomaan tutkimusraportissa mahdollisimman läpinäkyvästi sekä tuomaan analysointiosuuteen suoria otteita haastatteluista, jotta lukija saa parempaa kuvaa siitä, miten tuloksiin on päästy. Täytyy kuitenkin aina huomioida haastattelututkimuksissa se, että haastateltavat ja heidän ajatuksensa voivat muuttua ajan myötä. Lisäksi haastattelut tehdään aina tietyssä kontekstissa ja haastattelutilanne on myös tietynlainen, yksilöllinen konteksti. On siis erittäin vaikea arvioida, kuinka täsmällisenä ja yhdenmukaisena haastattelu pysyisi, jos se toteutettaisiin esimerkiksi uudelleen kahden vuoden päästä. Ottaen kuitenkin huomioon tutkimuksen läpinäkyvyyden ja toistettavuuden, voi mielestäni tätä tutkimusta pitää yllä mainituin perusteluin luotettavana.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä tutkimus tarkastelee tiedon säilyttämistä eläköitymistilanteessa. Tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla on mahdollista pyrkiä estämään eläkkeelle lähtijöiden tiedon katoamista ennen kuin he jättävät organisaation ja siirtyvät eläkkeelle. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelututkimuksen keinoin haastatellen kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää. Kohdeorganisaatio on suuri suomalainen finanssialan yritys ja kaikki haastateltavat työskentelevät sen pääkonttorilla pääkaupunkiseudulla. Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on ollut: Kuinka tiedon katoamista voidaan pyrkiä estämään työntekijän eläköityessä?

Tässä osiossa käyn läpi teemahaastattelututkimuksen tulokset. Tulokset pyrkivät mahdollisimman hyvin vastaamaan yllä olevaan kysymykseen. Tulosten läpikäynti etenee haastatteluissa nousseiden tärkeiden aihepiirien mukaisesti niin, että ensin käyn lyhyesti läpi, millaista tietoa eläkkeelle lähtijät omaavat ja millaisia tiedon katoamisen seurauksia haastatteluissa nousi esille. Näiden jälkeen siirryn keinoihin, joita organisaatioissa voisi miettiä tilanteessa, jossa työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Pyrin rikastuttamaan tulosten läpikäyntiä suorilla lainauksilla haastatteluista sekä täydentämään näitä aiemmalla kirjallisuudella.

### 4.1. Eläkkeelle lähtijän tiedon luonne

Ennen kuin tarkastelen tutkimustuloksia eläkkeelle lähtijän tietoon liittyen, on hyvä ensin lyhyesti avata, minkä tyypistä työtä kohdeorganisaatiossa tehdään. Anonymiteetin vuoksi en voi kovin tarkasti esitellä, mitä työntekijät käytännössä tekevät ja mitä heidän työnsä sisältää, mutta työn luonnetta voidaan hieman tarkentaa. Kohdeorganisaatiossa ja tässä osassa organisaatiota, jossa tutkimus tehtiin, voidaan yleisesti ottaen sanoa tehtävien olevan monimuotoisia ja ne vaativat pitkää perehtymistä.

*”...meidän työ on asiantuntijatyötä, niin se tieto on tavallaan se meidän pääoma.”*

Kyseessä on hyvin tieto- ja osaamispainotteista työtä, jossa kokemuksella ja kehittyemisellä on suuri merkitys. Kohdeorganisaatiossa esimerkiksi työtehtävien opettelu vaatii aikaa ja yksi palvelupäälliköistä kertoikin, että uusilla työntekijöillä menee vähintään puoli vuotta tai jopa vuosi ennen kuin osataan oikeasti tehdä työtä kunnolla. Juutin (2008, 229) mukaan nykyisin työ onkin useimmiten juuri tämän tyyppistä asiantuntijavaltaista sekä tietointensiivistä, jossa kohdataan jatkuvasti uusia haasteita.

Haastatteluissa huomasin, kuinka vaikea eläkkeelle lähtijöiden tietoa on kuvata ja pukea sitä sanoiksi. Olen kuitenkin pyrkinyt hieman tätä heidän tietoaan avaamaan jakamalla eläkkeelle lähtijän tiedon haastatteluissa nousseiden asioiden perusteella neljään osa-alueeseen. Eläkkeelle lähtijöiden hiljainen tieto muodostuu heidän omasta yksilöllisestä osaamisesta ja kokemuksesta, organisaation sisäisestä toiminnasta ja käytännöistä, asiakassuhteista ja verkostoista sekä organisaation liiketoiminnasta ja sen historiasta.

Haastatteluissa nousi ensinnäkin vahvasti esille se, että kohdeorganisaatiossa eläkkeelle lähtevillä on pitkä ura organisaation palveluksessa takanaan. Monilla työntekijöillä voi olla jopa 40 vuotta työkokemusta kyseisessä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa eläkkeelle lähtijöistä toinen on ollut melkein 25 vuotta ja toinen yli 30 vuotta kohdeorganisaation palveluksessa.

*”Heillä on pääsääntöisesti todella pitkät työurat takana ja he on nähny tosi paljon muutoksia [...] siellä on sitä syväosaamista.”*

Lisäksi haastatteluissa korostettiin eläkkeelle lähtijöiden työtehtävien sisältöä ja sitä, että heidän ammattitaitonsa ovat kehittyneet ja syventyneet uransa aikana. Usein ammattitaitojen kehittymisen myötä eläkkeelle lähtijöiden työtehtävät ovat todella monipuolisia sekä yksityiskohtaisia ja vaativat aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Osaaminen on kokemuksen myötä syventynyt ja työtehtävät tunnetaan laajasti. Eläkkeelle lähtijän yksilöllinen tieto onkin moniulotteista, jota ei pystytä helposti artikuloimaan.

Eläkkeelle lähtijät ovat myös nähneet monia erilaisia vaiheita uransa aikana ja oppineet tuntemaan organisaation läpikotaisin. Esimerkiksi eläkkeelle lähtijät usein muistavat sellaisia käytäntöjä tai ohjeita, joita ei ole enää käytössä. Organisaatioiden muuttuessa nopeasti, voi jokin vanha käytäntö olla poistunut eikä sitä ole millään tavalla tallennettu.

Tällaisia kuitenkin usein tarvitaan jossain myöhemmässä vaiheessa aina uudelleen ja tällöin voidaan kääntyä kokeneempien puoleen. Heiltä yleensä saakin vastauksen tällaisiin pulmiin. Haastatteluiden perusteella eläkkeelle lähtijät ovat usein myös tehneet työtehtäviä organisaation eri osissa, joten he tietävät paljon organisaation sisäisestä toiminnasta ja vuorovaikutussuhteista. Esimerkiksi eläkkeelle lähtijät voivat tietää, kuinka jollain toisella osastolla toimitaan tai keneltä voisi pyytää jossain tietyssä asiassa apua. Tämä säästää usein aikaa. Eläkkeelle lähtijät tuntevatkin organisaatiossa paljon erilaisia käytäntöjä ja tapoja toimia, jotka voivat helpottaa arjen toimintaa.

*”Sitä osaamista on todella paljon, joka on ihan relevanttia vielä nykypäivänäkin [...] sellasta ymmärrystä siitä liiketoiminnan muutoksesta ja sellasista tekijöistä. Ja usein myös organisaatiosta, et johtamiseen liittyvää osaamista on itse asiassa aika paljon, vaikka ei olis itse ollu ees johtotehtävissä. Mut et tietoo ja semmosta tuntemusta siitä [...] mikä on hyvä johtaminen, millon asiat toimii organisaatiossa ja millon ne ei välttämättä toimi, kokemuksen kautta.”*

Kohdeorganisaation liiketoiminta on vahvasti palveluliiketoimintaa, jolloin asiakkaat ovat tärkeänä osana onnistumista. Kun otetaan huomioon eläkkeelle lähtijöiden pitkä työura saman organisaation palveluksessa, ovat myös asiakkaat pysyneet usein samoina vuosien ajan. Asiakkaiden merkitys painottuikin jokaisessa haastattelussa. Eläkkeelle lähtijät ovat yleensä muodostaneet vankan suhteen pitkäkestoisten asiakkaiden kanssa ja ovat sitoutuneita tähän suhteeseen vaalimalla sitä ja tarjoamalla mahdollisimman hyvää palvelua heille. Tähän liittyy lisäksi verkostot, jotka ovat muodostuneet vahvoiksi uran aikana erilaisien asiakkaiden kautta. Usein pitkäaikaiset asiakkaat voivat nimittäin poikia myös uusia asiakkaita ja laajentaa verkostoa entisestään.

*”Mä hankin itselleni Pohjois-Suomen suurimman tilitoimiston kumppaniksi [...] tää tilitoimiston toimitusjohtaja oli joka paikassa puhumassa meillä, missä tarvittiin jotain, oli kaikissa meiän näissä päättävissä elimissä ja näissä, se oli aivan loistavaa, aina kun tilitoimistoon tuli joku yritysasiakas, niin perustettiin uusia, jos ei ollu siteitä vanhaan, niin ne kysy et sopiiko, että mä tulen hoitamaan nämä ja aina sopi.”*

Eläkkeelle lähtijät tuntevat organisaation toimintaa myös suuremmassa mittakaavassa ja ovat nähneet erilaisia vaiheita organisaation toiminnassa, niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. Eläkkeelle lähtijät pystyvätkin suhteuttamaan ja näkemään asioita laajemmassa näkökulmassa, kun organisaation historia on tuttu. He usein tuntevat syvällisesti alan toimintaa ja ovat nähneet erilaisia muutoksia ja uudistuksia sen kehittyessä. Siksi eläkkeelle lähtijöillä onkin paljon ymmärrystä organisaation historiasta sekä toimialasta ja miten asiat on esimerkiksi joskus ennen tehty.

*”Eläkkeelle lähtijöillä on sellanen pitkä historia, perspektiivi tähän.”*

Yhteenvetona voidaan todeta, että eläkkeelle lähtijöiden tieto on siten paljolti hiljaista ja vaikeasti havaittavissa, kun kyseessä on vahvasti kokemukseen, suhteisiin, käytäntöihin ja kulttuuriin liittyvää tietoa. Mielestäni tätä voisi kiteyttää puhumalla kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä, joka nousi haastatteluissa esiin. Tämä on abstrakti käsite, mutta kuvaa hyvin edellä mainittuja osa-alueita eläkkeelle lähtijöiden tietoon liittyen.

Yllä oleva jaottelu eläkkeelle lähtijöiden tiedosta ja osaamista punoutuu vahvasti yhteen myös aiemman kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuudessa on korostettu juuri yksilöllistä tietoa, kulttuuria ja sosiaalisia verkostoja (DeLong, 2004, 3, 53), käytäntöjä ja tapoja toimia organisaatiossa (McQuade ym., 2007) sekä organisaation menneisyyden tuntemusta (Lahaie, 2005). Myös aiemmat suomalaiset tutkimukset ovat päässeet samantyläisiin tuloksiin. Näissä korostuvatkin juuri muun muassa kokemus ja hiljainen tieto, laaja-alainen ymmärrys toiminnasta sekä verkostot. (mm. Pohjalainen & Talja, 2011)

Riski eläkkeelle lähtevien tiedon katoamiselle on siten merkittävä ja ajankohtainen, kun työntekijöitä on paljon jäämässä eläkkeelle lähivuosina (Calo, 2008). Kuitenkaan aina tiedon säilyttämiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, tiedon säilyttämisessä ei onnistuta tai tietoa ei vain ole pystytty säilyttämään ja sitä katoaa eläkkeelle lähtijöiden mukana, kun he poistuvat organisaatiosta. Sanomattakin on selvää, että seuraukset voivat olla todella merkittäviä ja näitä tarkastelen seuraavaksi.



## 4.2. Tiedon katoamisen seuraukset eläköitymistilanteessa

Ennen kuin tarkastelen tiedon katoamisen seurauksia lähemmin, on hyvä ensin korostaa, että seuraukset riippuvat paljon tilanteesta ja siitä, millaisesta tiedosta on kyse. Haastatteluissa nousikin, että jonkin tietyn tiedon katoamisella voi olla massiivisia seurauksia, kun taas jonkin toisen katoamista ei välttämättä edes huomata. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, tekeekö eläkkeelle lähtijä yksin tiettyä tehtävää vai onko hänellä monta kollegaa tukemassa ja tekemässä samaa työtä. Kohdeorganisaatiossa tiimityö on tärkeässä asemassa, mutta silti edelleen tehdään ja otetaan vastuuta myös yksin.

*”Haastava tilanne on se, et jos meillä on esimerkiksi joku tietty tehtävä, jossa on vähän tekijöitä ja sitten tästä vähästä tekijäjoukosta [...] pahin tapaus on se et meil ois sellanen tilanne, että yks henkilö ois hoitanu 30 vuotta tätä juttua ja sit se jää eläkkeelle ja sit hänellä ei oo seuraajasuunnittelua tehty.”*

Niin kuin aiemmin on jo mainittu, on kohdeorganisaatiossa tieto vahvasti mukana työn teossa. Tiedon katoaminen koetaankin riskiksi juuri tiedon luonteen vuoksi. Eläkkeelle lähtijöiden tietoa on vaikea tunnistaa ja siksi tietoa voi kadota huomaamattakin.

*”Sehän on jo sit paljon vaikeempi, et millanen se ymmärrys on jostain asiasta. Et jos sul on kokonaisvaltainen ymmärrys, niin sitähan ei voi oikein siirtää, et se on sit elämäkokemuksella hankittua ja tää voi olla vaikeampi siirtää, koska se täytyy sen kokemuksen kautta luoda.”*

Tiedon katoamisesta voi aiheutua monenlaisia seurauksia eikä kaikkeen pystytä välttämättä etukäteen varautumaan. Haastatteluiden perusteella olen jakanut yleisimmät tiedon katoamisesta aiheutuvat seuraukset kolmeen alueeseen. Seuraukset voivat liittyä tiedon saatavuuteen, asiakassuhteisiin sekä organisaation toimintaan ja ympäristöön laajemmin. Seuraukset voivat olla niin suoria kuin epäsuoriaakin.

Kun työntekijä siirtyy eläkkeelle, ei hän tavallisesti ole enää käytettävissä eikä hänen tietoaan pystytä enää siten hyödyntämään. Tällöin voi tulla tilanteita, joissa huomataan jälkikäteen, että hänellä olisi ollut tärkeää tietoa jostakin asiasta, joka ei ole enää

saatavissa. Tiedon selvittämisestä muuta kautta aiheutuu suoraan ylimääräisiä resursseja. Tämä näyttäytyy esimerkiksi turhan ajan käyttämisenä, kun joudutaan selvittämään sellaista tietoa, joka on kadonnut työntekijän mukana. Tästä voi seurata työllistäviä vaikutuksia, mutta toisaalta on vaikea edes tietää, mistä ja miten tätä tietoa lähdetään etsimään uudelleen. On myös mahdollista, ettei tällaista tietoa voida edes löytää mistään eli sitä ei pystytä korvaamaan enää, kun se on kerran menetetty.

*”No se aiheuttaa ylimääräistä työtä, kun ne sitten jotka jatkavat työtä niin joutuvat selvittämään asiat et miten asiat on tehty [...] se on niin, kun turhautumista ja ylimääräistä työtä.”*

Seuraukset voivat olla myös suoraan rahallisia, kun organisaatio joutuu esimerkiksi uudelleen kouluttamaan työntekijöitä, kun eläkkeelle lähtijöiden kartuttama pitkä kokemus valuu hukkaan, jos sitä ei esimerkiksi ole siirretty muille.

*”No ensimmäisenä tuli mieleen se resurssien hukkaaminen, et ne samat asiat pitää opettaa uudestaan monta kertaa ja jossain vaiheessa voi sit olla sekin tilanne et jollekin taidolle ei talossa välttämättä enää oo ees opettajaa et se osaaminen on kadonnu ja se osaaminen pitää kerryttää uudestaan. Ja sanotaan, et jos joku on käynyt, joka on jo siirtynyt eläkkeelle, kalliit koulutukset ja hankkinu sitä osaamista kymmenien vuosien ajan, nii jonkun pitää tajuta et sitä osaamista tarvitaan ja sitä pitää ihan nollapisteestä ruveta kouluttaa ja hankkii uudestaan ja se sit maksaa talolleen aika paljon työaikaa ja koulutuksia ja muuta.”*

Koska kohdeorganisaatiossa on vahvasti läsnä asiakkaat ja palveluliiketoiminta, nousi haastatteluissa esille myös asiakasnäkökulma. Niin kuin aiemmassa osiossa korostettiin asiakassuhteiden ja verkostojen merkitystä, voi eläköityminen näkyä suoraan asiakassuhteiden menetyksinä ja verkostojen katkeamisina, jotka voivat aiheuttaa monenlaisia kustannuksia organisaatiolle.

*”Sitten asiakastyössä voi tietysti olla sellastakin, et sit ihan niitä asiakkuuksiakin voi hävitä sen myötä, kun siitä joku avainhenkilö sit jää eläkkeelle, et tuntee et nyt ei oookkaan sitä ’Masaa’ hoitamassa, et tää teidän korvike ei tunnu yhtä hyvältä, et ne pitää tehdä ne siirrot ajoissa sitten.”*

*”...meil on, vaikka jotain tiettyä asiakasta hoitanu ihminen vaikka 20 vuotta, niin väistämättäkin tulee mieleen, et se asiakaskokemus kärsii, jos tää vanha, joka ymmärtää sen asiakkaan liiketoimintaa todella tarkkaan ja tuntee sielt kaikki ihmiset, nii hän lähtee, nii hän vie varmasti ison määrän sitä hiljasta tietoo mukanaan ja uus henkilö ei välttämättä ymmärrä sitä asiakkaan kokonaisuutta.”*

Lisäksi seuraukset voivat näkyä epäsuorasti sidosryhmien tai ulkoisten toimijoiden kautta laajemminkin. Kun eläkkeelle lähtijän tieto on kadonnut eikä organisaatiossa ole löydetty oikeaa ratkaisua tilanteeseen, voidaan asioita tehdä pahimmassa tapauksessa väärin ja syntyy virheitä. Tällöin esimerkiksi Finanssivalvonta tai media voivat aiheuttaa kustannuksia organisaatiolle vaikkapa huonon julkisuuden kautta.

*”Se voi näkyä sille vahingoittuneelle, se voi näkyä sille yritysasiakkaalle ja siitä voi olla seurauksia myös laajemmalle asiakasjoukolle, voi tulla virheitä ja sitten meillä on tietysti Finanssivalvonta, joka valvoo toimintaa ja me voidaan tietysti sieltä saada huomautus ja mahdollisesti myös joko johtuen tästä vahingoittuneen tai yritysasiakkaiden tai Finanssivalvonnan huomiosta, niin sitä kautta negatiivista julkisuutta, et se on siinä se riski.”*

Haastatteluissa oli kuitenkin mielenkiintoista huomata eroavaisuutta eläkkeelle lähtevien ja muiden haastateltavien välillä tiedon katoamista tarkasteltaessa. Muut osasivat kertoa erilaisia esimerkkejä siitä, millaisia vaikutuksia tiedon katoamisella voisi olla, kun taas eläkkeelle lähtijät itse olivat todella positiivisia tämän suhteen eivätkä uskoneet, että tästä seuraisi negatiivisia seurauksia.

*”En mä tiedä katooks sieltä mun työtä sillain muuta, kun se että en enää käsittele niitä asiakkaita.”*

*”Mä yritän ajatella positiivisesti, ettei sota yhtä henkilöä kaipaakaan, ei miestä tai naista, et kyllään asiat järjestyy tavalla tai toisella. Saattaa tulla hetkittäisiä tilanteita, jotka ois sujunu vähän sukkelammin, kun mä olisin ne hoitanut.”*

Tässä tutkimuksessa esille nousseet eläkkeelle lähtijän tiedon katoamisen seuraukset vastaavat paljolti sitä, mitä aiemmassakin kirjallisuudessa on mainittu. Usein puhutaan esimerkiksi juuri suorista ja epäsuorista seurauksista, joita tiedon katoaminen voi aiheuttaa (Massingham, 2005). Erityisesti toimintojen hidastuminen ja turhat toistot menetetyn tiedon takia nousee vahvasti esiin (mm. DeLong, 2004, 30). Nämä voivat aiheuttaa sekä suoria, esimerkiksi rahallisia, kustannuksia että epäsuoria esimerkiksi medianäkyvyyden kautta, kustannuksia. Lisäksi asiakassuhteiden ja verkostojen merkitystä painotetaan paljon tiedon katoamisesta puhuttaessa (mm. McQuade, 2007).

Tiedon luonne vaikuttaakin vahvasti seurauksiin ja on esimerkiksi merkitystä, onko kyseessä eksplisiittinen vai hiljainen tieto. Kun puhutaan asiantuntemuksesta ja siitä, kuinka tärkeässä osassa tieto on työtehtävien suorittamisessa, on myös riskit suuremmat tällaisen hiljaisen tiedon katoamisella (Calo, 2008). Tiedon katoamisen seurauksiin voi vaikuttaa myös organisaation koko. Mitä pienempi organisaatio on sitä, vakavammat ja suuremmat tiedon katoamisen seuraukset ovat, kun henkilöitä jää eläkkeelle. (McQuade ym., 2007) Kohdeorganisaation ollessa suuri, on tähän pystytty mahdollisesti paremmin varautumaan esimerkiksi jakamalla työtehtäviä niin, etteivät ne ole yhden henkilön varassa.

Aiemmassa kirjallisuudessa korostettiin myös sitä, että koska kyseessä on yleensä hiljainen tieto, jota on lähtökohtaisesti hankala säilyttää, on hyvä varautua siihen, ettei kaikkea tietoa pystytä säilyttämään. Osa tiedosta on niin hiljaista, ettei sitä pystytä artikuloimaan lainkaan (Leonard & Sensiper, 1998). Aina kun pitkäaikainen työntekijä jää eläkkeelle, katoaa hänen mukanaan tietoa ja osaamista (Lahaie, 2005). Tätä ei haastatteluissa kovin paljoa pohdittu ja tämä kannattaisikin huomioida aina, kun työntekijä jää eläkkeelle. Tämä on yksi syy siihen, miksi seuraavassa osiossa tarkasteltava ennakointi ja suunnittelu ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta osataan tällaiseenkin varautua.

Toisaalta negatiivisten seurausten lisäksi, kirjallisuudessa usein nostetaan tiedon katoamisesta aiheutuvia positiivisia vaikutuksia esille. Nämä voivat näyttäytyä esimerkiksi uudistumisen ja uusien näkökulmien myötä. (mm. Lahaie, 2005) Näitä nostettiin haastatteluissakin esille.

*”...hän oli ollu tosi kauan täällä ja hoitanu näitä [tehtäviä] aika itsenäisesti ja yksin, mutta ei sillon ollu mitään ohjeita, vaan hän teki omien ohjeidensa mukaisesti, että ei ollu mitään kirjattu ylös ja kun hän sitten opetti seuraajaansa, niin ei [seuraajallakaan] ollu mitään ohjetta, vaan hänelle opetettiin se, miten [eläkkeelle jäävä] oli tehny ja tietysti vuosia on vierähtäny ja kun aikaa on menny, niin ehkä se toimintatapa ei ole tässä maailmassa enää.”*

Tämän tutkimuksen kannalta positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan ole olennaisia, koska tässä pyritään löytämään keinoja nimenomaan tiedon säilyttämiseen ja siihen, ettei negatiivisia seurauksia syntyisi. On kuitenkin hyvä tiedostaa positiivisetkin vaikutukset. Tähän liittyy myös, mikä tieto on säilyttämisen kannalta oleellista ja sellaista, jota ei haluta menettää. Tätä tarkastelen seuraavassa osiossa.

### 4.3. Ennakoinnin ja suunnittelun merkitys

Yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi haastatteluissa nousi ennakointi ja suunnittelu. Tähän liittyy työsuhteen loppuvaiheen mahdolliset vuosi- ja sairauslomat, työsuhteiden pirstaleisuus, eläkeiän joustavuus sekä seuraajasuunnittelu. Tässä osiossa käyn läpi ensin nämä ja sitten tarkastelen tiedon tunnistamista sekä ohjeistuksien ja mallien merkitystä.

Ennakointi on tärkeää monestakin syystä eläköitymistilanteessa. Koska ikinä ei voida olla varmoja tulevasta, täytyy suunnittelua tehdä jo hyvissä ajoin ja myös tietoa tulisi jakaa jatkuvasti eikä pelkästään juuri ennen henkilön eläköitymistä. Yksi haastateltavasti kertoi tähän liittyen esimerkin, jossa häneltä oli henkilö eläköitynyt, mutta hänen kanssaan ei oltu ehditty käydä tärkeitä asioita läpi tiedon säilyttämiseen liittyen, sillä hän oli ollut niin pitkään jo poissa sairausloman takia. Kaikkea ei pystytäkään ennustamaan, mutta ennakoinnilla pystytään paremmin varautumaan tulevaan.

Eläkkeelle lähtijöillä voi myös olla vuosilomia pitämättä, jotka he yleensä pitävät juuri ennen eläkkeelle lähtöä. Tällöin henkilöt poistuvat jo esimerkiksi kahta kuukautta aiemmin organisaatiosta, vaikka virallinen eläköityminen tapahtuisikin myöhemmin. Voi siis olla, että tiedon säilyttämiselle jääkin vähemmän aikaa, mitä oltiin alun perin suunniteltu. Riittävän aikaisella suunnittelulla ja keskustelulla pystytään tähänkin varautumaan.

*”Mulla on vielä viime vuoden lomia pitämättä [...] jään nyt viideks viikoks lomille ja sit mä tuun ja sit mä oon vielä toukokuun ja kesäkuun ekaan viikkoon asti töissä ja sit mä jään vielä kahden kuukauden lomalle.”*

Lisäksi haastatteluissa nousi esille se, että työntekijät pystyvät melko vapaasti määrittämään eläkeikänsä ja jatkamaan töitä niin sanotun ensimmäisen mahdollisen eläkeiän jälkeen. Kun työntekijä pystyy itse päättämään, kuinka kauan hän jatkaa vielä työntekoa, voi tiedon säilyttäminen hankaloitua. Eläkkeelle lähtijä on voinut esimerkiksi kertoa jatkavansa työntekoa vielä, mutta ei välttämättä osaa kertoa tarkempaa ajankohtaa. Tällöin epävarmuus eläköitymisen ajankohdasta ja riski siitä, että hän jääkin yhtäkkiä pois, kasvaa. Siksi ennakointi ja keskustelu työntekijöiden kanssa on tärkeää, kun eläköitymisajankohta ei ole kiveen kirjoitettu.

Nykypäivänä työsuhteiden pirstaleisuus tuo myös haasteita tiedon säilyttämiseen. Jos henkilö, joka tulee esimerkiksi eläkkeelle lähtevän tilalle, vaihtaakin työpaikkaa, ollaan taas saman ongelman ääressä. Tämä nostettiin haastatteluissakin riskiksi, joka pitäisi jo suunnittelussa ottaa huomioon. Aiemmissa tutkimuksissakin on nähty haastavuudeksi juuri nuorten sitoutumattomuus, joka näkyy siinä, että usein nuoret vaihtavat helposti työpaikkaa (Pohjalainen & Talja, 2011). Tässä myös dokumentointia pitää hyödyntää jatkuvasti, jotta tietoa tallentuu koko ajan eikä kaikki välttämättä katoa, jos tällainen tilanne tulee vastaan. Dokumentoinnista puhutaan tarkemmin jäljempänä. Lisäksi esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu on erittäin tärkeää (Sargent ym., 2013) ja näistä asioista puhuminen voi olla avain asia tiedon säilyttämisen kannalta. Jos eläköitymisestä ei keskustella työntekijän kanssa ei tätä välttämättä pystytä yhtä hyvin ja hyvissä ajoin suunnittelemaan. Esimiehen rooli nousee esille seuraavassa osiossa.

Niin kuin aiemmin on jo todettu, on tässä kontekstissa työtehtävät erittäin yksityiskohtaisia ja kaikkien asioiden oppiminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen vaativat pitkäjänteistä perehtymistä työhön. Jos uudella henkilöllä menee vähintään puoli vuotta ennen kuin hän osaa hyvin työnsä, on tärkeää suunnitella, missä vaiheessa eläköityvän tilalle aletaan miettiä seuraajaa vai jaetaanko työtehtävät muille. Ennakoinnin ja suunnittelun tulisikin alkaa siksi hyvissä ajoin.

*”No yleensä eläkkeelle jääminen ei tuu yllätyksenä, et sit on ryhdytty korvaaviin rekrytointeihin ajoissa. [...] Hyvissä ajoin ruvetaan tän eläkkeelle jäävän työhön tutustumaan ja huolehditaan tietojen siirtämisestä.”*

Tässä vaiheessa herääkin kysymys, mikä on *hyvissä ajoin*? En saanut haastatteluissa tähän mitään konkreettista ja yhdenmukaista vastausta, vaan suunnittelun aloittaminen riippuu paljon tilanteesta ja työtehtävästä, josta ollaan jäämässä eläkkeelle. Tähän ei varmasti olekaan yhtä ja oikeaa vastausta, vaan eläköitymistilanne vaikuttaa paljon asiaan. Kuitenkin eräs haastateltava kiteytti mielestäni hyvin tämän:

*”Mitä spesifimmästä tekemisestä on kyse, niin sitä aikaisemmin pitää ruveta valmistautumaan pois jääntiin.”*

Seuraajasuunnittelun pitäisi olla perusteellinen suunnitelma eläköityville eikä pelkästään ikä- ja riskiprofiilien katsomista. Kuitenkin myöhemmin mainittavat profiilit ja järjestelmät työntekijöistä ovat perusta seuraajasuunnittelulle, sillä näistä selviää, keiden tietoa ja osaamista on tärkeä suunnitella ja kenen eläköityminen on nurkan takana. (Hewitt, 2009) Myös haastateltavat kokivat seuraajasuunnittelun tärkeäksi osaksi tiedon säilyttämistä.

Seuraajasuunnitelman tarkoituksena on muun muassa sovittaa yhteen nykyinen osaaminen ja se mitä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan sekä johtaa organisaation tietopohjaa. Usein siis seuraajasuunnittelussa on kyse paljon muustakin kuin pelkästään lähtevän työntekijän tilalle tehtävistä rekrytoinneista. (Rothwell, 2010, 14)

Kirjallisuudessa on korostettu paljon ennakkoinnin merkitystä ja tiedon säilyttämistä tulisikin suunnitella hyvissä ajoin (mm. Hofer-Alfeis, 2008; DeLong, 2004, 33). Ennakoinnin pitäisi kuitenkin nykypäivänä muuttua joustavammaksi työsuhteiden luonteen sekä pidentymisen myötä (Calo, 2008). Nykyään työn teon jatkamiseen kannustetaan enemmän ja tähän on tullut kannustimeksi esimerkiksi lykkäyskorotus, joka korottaa eläkettä, kun työelämässä jatketaan yli alimman eläkeiän. (Eläkeuudistus.fi) Myös työnantajat kannustavat työntekijöitä jatkamaan työtä (Calo, 2008). Kohdeorganisaatiossa tähän oli keinona tarjota kevennettyä työtä. Tähän palataan vielä myöhemmin, kun tarkastellaan eläkkeelle lähtijän tukemista.

#### 4.3.1. Tiedon tunnistaminen

Tiedon tunnistaminen on yksi merkittävä haaste ennakkointiin ja suunnitteluun liittyen: miten tunnistetaan sitä tietoa, jota halutaan säilyttää ja joka on olennaista organisaation toiminnan kannalta? Koska tällainen tieto on hiljaista ja siten ihmisten mielessä, ei ole helppoa tunnistaa, kenellä ylipäänsä organisaatiossa tällaista tietoa on. Tarkastelen tässä osiossa asioita, joita tiedon tunnistamiseen liittyy. Tiedon tunnistaminen tapahtuu haastatteluiden perusteella kolmella eri tasolla – organisaatiotasolla, esimiestasolla sekä yksilötasolla.

Haastatteluissa nostettiin esille, riski siitä, että työtehtävä voi joskus olla liikaa yhden tai kahden henkilön varassa. Jos tästä toinen tai jopa molemmat jäisivät pois, on tiedon jatkuvuus uhattuna. Organisaatiotasolla on pyritty tunnistamaan tällaisia kohtia ja näihin voidaan puuttua työjärjestelyillä jakamalla työtehtävät eri tavalla.

*”Ehkä pitkäjänteisintä täs ois kuitenkin se että [...] se ihmisten valta ja vastuu olis jaettu siten, ettei yhdellä henkilöllä olis liikaa vastuuta jostain tosi kriittisestä osa-alueesta, jolloin se mahdollistais sen, että olis aina tiimi hoitamassa niitä asioita, jolloinka se ei olis yhden ihmisen varassa. Et mun mielestä se olis sitä pitkäjänteistä, et se on ongelma, jos me joudutaan aina reagoimaan tällasiin tilanteisiin et nyt on jäämässä henkilö taas, jolla on paljon tietoa, jota täytyy nyt jakaa.”*



Tämä kuuluu kohdeorganisaatiossa riskienhallintatyöhön, jossa pyritään kartoittamaan, millaisia henkilöriskejä organisaatiossa on ja mitkä ovat olennaisia nimenomaan liiketoiminnan kannalta. Avainhenkilöriskien tunnistamista tehdään vuoden tai kahden välein. Lisäksi kohdeorganisaatiossa seurataan koko ajan henkilöitä ja heidän kehittymistään – ketkä ovat potentiaalisia, keillä on syvää osaamista ja niin edelleen. Myös HR-palvelut tukee ennakoinnissa ja HR-järjestelmästä näkee helposti esimerkiksi eläköitymisiä ja -vuodet. Haastatteluissa nousikin esille HR-järjestelmän sekä avainhenkilöriskilistan tärkeys. Näitä päivitetään ja seurataan jatkuvasti, jotta organisaatiotasolla ollaan tietoisia esimerkiksi juuri tulevista eläköitymistä.

Erityisesti eläköitymistilanteessa haastatteluissa korostui se, että eläkkeelle jäävän tiedon tunnistaminen on paljon esimiehen vastuulla, sillä hän on lähiesimiehenä parhaiten tietoinen omista työntekijöistään.

*”Esimiesten on syytä olla kartalla, et milloin ihminen on jäämässä eläkkeelle. Et ylipäänsä kysellään aktiivisesti ja alottaa se ikään kuin siirtymäprosessi tarpeeks ajoissa.”*

Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella esimiehet tuntevat suhteellisen hyvin työntekijät. Tämä auttaa paljon tiedon tunnistamisessa, kun esimiehet jo itse pystyvät koko ajan ennakoimaan eläköitymisiä ja millaisia henkilöitä eläkkeelle jäävät ovat. Esimiehet itse tunnistavat myös oman vastuunsa tässä.

*”No kyllähän esimiehen rooli on sillä lailla tärkeä, että meidän pitää huomata nämä eläköityvät ja tunnistaa nämä vaaratilanteet missä sitä osaamista on lähdössä talosta.”*

Toisaalta vaikka esimies on voinut tuntea työntekijänsä jo pitkän aikaa, voi silti olla vaikea tunnistaa hänen tietoaan. Usein esimies ei ole välttämättä edes pysynyt samana ja haastatteluissa nousikin haasteena se, että esimies oli vaihtunut ainakin toisen eläkkeelle lähtijän kohdalla pariinkin otteeseen viime vuosien aikana.

Esimiehen roolin lisäksi haastatteluissa korostettiin myös yksilön roolia. Kohdeorganisaatiossa pyritään kannustamaan jatkuvaan tiedon jakamiseen ja siihen, että koko ajan kerrottaisiin kollegoille ja esimiehille omista ideoista ja ajatuksista. Tässä nousikin esille kollegoiden rooli, sillä usein kollegat tietävät esimerkiksi esimiehiä paremmin, mitä tietoa toisella on, josta itse hyöttyy ja jota työssä tarvitaan.

Eläkkeelle lähtijät voivat itsekkin tunnistaa ja jakaa tietoa, joka on tärkeää toiminnan kannalta ja tähän pyritäänkin luomalla avointa tiedon jakamisen kulttuuria. Yksilötason tiedon tunnistamisessa ongelma on kuitenkin usein siinä, etteivät eläkkeelle lähtijät itse aina tunnista omaavansa sellaista tietoa, jota olisi tärkeä saada säilytettyä. Eläkkeelle lähtijöiden vastauksissa oli havaittavissa esimerkiksi hieman vaatimattomuutta ja sitä, omaavatko he itse mielestään tällaista tietoa. Lisäksi eläkkeelle lähtijöiden vastaukset olivat enemmän abstrakteja. He kertoivat kyllä mielellään tarinaa heidän urapolustaan ja kokemuksestaan, mutta eivät osanneet määritellä suoranaisesti, millaista tietoa ja osaamista heillä on. Ennemminkin nostettiin kollegoiden tietoa jalustalle kuin omaa.

*”No emmä tiiä, kyl sillä lailla, meillä on kyllä tosi ammattitaitoisia, [kollegalla] on pitkä kokemus, on ollu vielä pidempään, kun minä, ja [toisella kollegalla] on kans kokemusta.”*

Kollegoiden ja esimiesten tuki onkin merkittävä osa tiedon tunnistamisesta – muiden täytyy olla hereillä, jotta eläkkeelle lähtijää ja hänen tietoaan ei unohdeta ja jätetä sivuun. Esimiehet pyrkivät kohdeorganisaatiossa kertomaan tulevista eläköitymisistä avoimesti ja toivovat kollegoiden auttavan tiedon tunnistamisessa.

Kirjallisuudessakin on tunnistettu haasteeksi se, miten tunnistaa kenellä tällaista syvällistä tietoa on, jota tulisi pyrkiä säilyttämään. Tiedon tunnistaminen on vaikeaa osaltaan sen takia, että hiljainen tieto on niin abstraktia ja tilannesidonnaista. Sitä on kuitenkin mahdollista muuttaa näkyvämpään ja konkreettisempaan muotoon. Tähän tarvitaan vuorovaikutusta ja että myös eläkkeelle lähtijä itse pystyy kommunikoimaan muiden kanssa. (Moilanen, 2008, 239-240) Tärkeää olisi myös ensin oppia, millaista tietoa organisaatiossa on ylipäänsä olemassa ja sitten vasta tarkastella, onko tämä tieto arvokasta (Brown & Duguid, 1999).

Kaikki tieto ei kuitenkaan ole sellaista, jota pitää vaalia. Organisaatioissa olisikin hyvä olla riskiprofiili tiedolle, jossa olisi nostettu esille sellaisia henkilöitä, joilla tällainen riski löytyy ja ovat kohta puoliin jäämässä eläkkeelle. Tähän liittyy myös tietynlaiset inventaariota työntekijöistä, jossa ilmenisi ikä, työvuodet organisaatiossa sekä ennakkointia siitä, milloin työntekijä on jäämässä eläkkeelle, esimerkiksi viiden vuoden aikasäteellä. Kun tällainen on tunnistettu organisaatiossa, voidaan ryhtyä suunnittelemaan keinoja, joilla tiedon katoamisen riskiä voidaan pienentää. (Calo, 2008) Ennakoinnin ja suunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä eikä tulevaisuuteen katsominen esimerkiksi kuuden kuukauden ajan jaksolla ole tehokasta. Ikäprofiilien ja suunnittelun horisontin pitäisi olla kahden, viiden tai jopa kymmenen vuoden päässä. (Hewitt, 2009)

Eläköityminen on myös usein tiedossa jo etukäteen verrattuna esimerkiksi tilanteeseen, jossa työntekijä vaihtaa työnantajaa. Siksi eläköitymistä on mahdollista suunnitella hyvissä ajoin ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja eläkkeelle lähtijän eläköitymiseen liittyen. (Parise ym., 2006) Haastatteluissa ei korostunut, kuinka pitkäjänteistä tämä suunnittelu on ja kuinka paljon aikaisemmin näitä ennakkoidaan. Kuitenkin tällaista riskisuunnittelua tehdään kohdeorganisaatiossa jatkuvasti, joten organisaatiotasolla tiedon tunnistaminen näyttäisi haastatteluiden perusteella toimivan hyvin.

Aiemmassa kirjallisuudessa on tuotu esille myös se, ettei eläkkeelle lähtijä aina tunnista itse omaavansa sellaista tietoa, joka olisi organisaation kannalta merkittävää ja jota pitäisi säilyttää. Eläkkeelle lähtijä tunnistaa sen, että hän hallitsee erilaisia tilanteita ja tehtäviä, mutta ei välttämättä tunnista tämän arvoa. Tiedon tunnistaminen onkin haastavaa ja muilla työntekijöillä on tässä tärkeä rooli. (Moilanen, 2008, 251, 235). Tämä nousi haastatteluissa esille ja paljon painotettiin juuri muiden työntekijöiden ja esimiesten roolia tiedon tunnistamisessa. Tiedon tunnistamista tehdään siis paljon, mutta kohdeorganisaatiossa voisi pohtia vielä tarkemmin sitä, millä keinolla eläkkeelle lähtijät itse voisivat paremmin tunnistaa omaa tietoaan. Tähän palataan myöhemmin.

#### 4.3.2. Ohjeistukset ja mallit

Kohdeorganisaatiossa on ohjeistuksia, joita esimiehet hyödyntävät ja noudattavat, mutta pystyvät omalla tyylillä soveltamaan tilanteeseen sopivaksi. Kun työntekijän ikä lähestyy 60 ikävuotta, ottaa esimies kehityskeskustelussa jo puheeksi eläköitymisen. Tarkoituksena on tässä vaiheessa keskustella asiasta avoimesti ja tämän avulla pystyä suunnittelemaan lähitulevaisuudessa eteen tulevaa eläköitymistä.

*”...kun henkilö alkaa olla sen, lähempänä 60 jo [...] ollaan niinku yritetty et se kuuluu siihen, et se on ihan normi, se on yks vaihe siinä työelämässä suunnitella ja just siltä kannalta, et miten me voitais tehdä tää sun eläkkeelle siirtyminen mahdollisimman joustavasti, miten me saadaan siirrettyä se tieto ja mitä kaikkee sä haluaisit et tää menee niin. Se on nyt siis meidän kehityskeskusteluohjeissa, et muista kysyy nää.”*

Kehityskeskustelut ovat vahvasti mukana esimiesten henkilöstökäytännöissä ja vuosittaisten kehityskeskusteluiden lisäksi on lyhyempiä keskusteluja esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kehityskeskusteluissa otetaan esille eläköityminen jo hyvissä ajoin ja tässä käydään keskustelua esimerkiksi siitä, millaista tietoa eläkkeelle lähtijällä on. Lisäksi esimiehet usein kyselevät, millaisia asioita kollegat häneltä kysyvät, millaisissa asioissa muut tarvitsevat apua ja mitkä asiat toistuvat tällaisissa tilanteissa. Tätä kautta on helpompi esimiehenkin tunnistaa, mitkä ovat ne asiat, joita tulee säilyttää.

Kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan ole mitään virallista mallia tiedon säilyttämiselle. Haastatteluissa nousi vahvasti esille kehityskeskustelukäytännöt, mutta tässä ei kovin syvällisesti ole ollut tiedon säilyttäminen keskiössä. Organisaatiossa on kyllä käytössä *eläköityvän muistilista*, jossa on asioita siihen liittyen, mitä pitää tehdä ennen kuin henkilö eläköityy ja mitä pitää muistaa käydä läpi. Nämäkään eivät varsinaisesti liity tiedon säilyttämiseen, vaan enemmänkin työsuhteeseen liittyviin aiheisiin.

*”...kyl mun se oma malli on tullu multa itseltäni et tavallaan se et esimerkiksi tää, joka multa on eläköityny [...] niin oli vielä melkein vuos aikaa keskustella siitä hänen eläköitymisestään ja hänen työtunnit ja kehityskeskustelut oli ihan erilaisia kuin kellään muulla et kun ei ollut katse sinne tulevaan vaan katse oli tavallaan siihen menneeseen ja siihen nykyhetkeen ja tietyllä tavalla siihen eläkkeelle siirtymiseen, siihen että mitä sä oot tehny ja mitä sulla on mitä sä voisit vielä meille antaa ennen kun lähet.”*

Esimiesten lisäksi myös HR:llä on ohjeistuksissa ja malleissa tärkeä rooli, sillä he pystyvät näillä tukemaan esimiestyötä. HR pystyy auttamaan siinä, että näitä asioita tuodaan joka päiväiseen HR-rutiiniin, jota esimiehet tekevät työssään. HR pystyy esimerkiksi muistuttamaan siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa kuuluu käydä läpi. Tässä yhteydessä henkilöstöpäällikkö korosti myös onnistumiskokemuksien läpikäyntiä, jotka vahvistavat näitä käytäntöjä. HR:n rooli ei ole kohdeorganisaatiossa siis kovin suuri tiedon säilyttämisen kannalta, mutta kuitenkin vahva tukija siinä, että esimiehet hyödyntävät ohjeistuksia omassa työssään. Toisaalta henkilöstöpäällikkö toivoi hieman vahvempaa roolia HR:lle, joten ehkä tässä voisi olla vielä kehitettävää.

Monet haastateltavat nostivat esille, erityisesti esimiehet, että olisi todella hyvä, jos tähän olisi joku konkreettinen malli olemassa. Tällöin mallia voisi seurata aina eläköitymistilanteessa, mutta sitä pystyisi silti soveltamaan aina tilanteesta riippuen.

*”...joku semmonen patteristo, et näihin asioihin, näitä asioita kannattaa keskustella siinä lähtötilanteessa [...] ois jotkut raamit.”*

*”Jos tän pystyy mallintamaan, niin se on niinkun hyvä juttu, koska sit se auttaa. Meillä tulee uusia esimiehiä aina kun tulee, niin silloin se on, uudelle esimiehelle se voi olla vähän haastavampaa. [...] Ehkä siinä mielessä just tän tyyppisen pohdiskelun ja jos sen sais vielä toteutettua työkaluks asti, niin sille vois olla käyttöäkin.”*

Ohjeistus kohdeorganisaatiossa nojaa siis vahvasti kehityskeskustelukäytäntöihin. Kirjallisuudessa usein painotetaan keskustelun tärkeyttä ja esimerkiksi Juuti (2008, 231) käyttää *hyvän dialogin* -käsitettä. Tässä etsitään yhteisymmärrystä osapuolten välille ja kuunnellaan myös, mitä toisella on sanottavaa. Mikä tahansa keskustelu ei siis auta tiedon säilyttämisessä, vaan keskustelun tulee olla syvempää ja aitoa. Haastatteluiden perusteella kehityskeskustelukäytännöt pyrkivät juuri tämän tyyppiseen keskusteluun. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin vain kerran vuodessa ja usein tiettyä ajankohtana. Onko tämä siten riittävä käytäntö ja ohjeistus esimiehille ottaa pelkästään kehityskeskusteluissa eläköityminen puheeksi?

Usein yrityksissä on jonkinlaisia ohjeistuksia ja malleja laadittu eläköitymistilannetta varten. Nämä olisikin hyvä pitää ajan tasalla, jotta pystytään tukemaan tiedon säilyttämistä ja esimerkiksi seuraajasuunnittelua (Hewitt, 2009). Haastatteluissa ei tullut esille muuta ohjeistusta kuin nämä asiat, joita kehityskeskusteluissa otetaan puheeksi eläköitymiseen liittyen. Kohdeorganisaatiossa voisikin ohjeistukseen ja mallintamiseen kiinnittää enemmän huomiota, jota pystytään riittävän ajoissa ennakoimaan ja suunnittelemaan työntekijän eläköitymistä.

## 4.4. Tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle

Tässä osiossa tarkastelen, mitä asioita kannattaa huomioida tilanteessa, jossa eläkkeelle lähtijälle ollaan valittu seuraaja. Seuraaja tulee organisaatioon jo ennen kuin henkilö jää eläkkeelle, jotta heille jää yhteinen siirtymäaika. Eläkkeelle lähtijä ja seuraaja muodostavat mentorisuhteen, jonka avulla myös hiljaista tietoa pystytään siirtämään henkilöltä toiselle.

### 4.4.1. Mentorointi eläköitymistilanteessa

Haastatteluissa käytettiin hyvin varovasti sanaa mentorointi eikä oikeastaan kukaan osannut suoranaisesti käyttää käsitettä. Kuitenkin jokaisessa haastattelussa puhuttiin vahvasti tämän tyyppisestä tiedon säilyttämisen keinosta. Mielestäni mentorointi on hyvä termi kuvaamaan eläkkeelle lähtijän ja valitun seuraajan suhdetta ja siksi tätä käytetään tästä eteenpäin.

Tässä kohtaa on hyvä ottaa esille, että kummallekaan eläkkeelle lähtevistä, joita haastattelin, ei oltu valittu seuraajaa. Toinen on jäämässä eläkkeelle tänä vuonna kesälomien jälkeen ja toinen ei vielä tiennyt tarkkaa ajankohtaa eläköitymiselle. Kuitenkin hän puhui tämän olevan lähellä ja ymmärsin eläkkeelle jäämisen tapahtuvan vuoden tai viimeistään kahden sisällä. Kummatkin eläkkeelle jäävistä tekevät sellaista työtä, johon vaaditaan kokemusta eikä tehtävään oppiminen tapahdu muutamassa viikossa. Molempien eläkkeelle jäävien haastattelussa nousi esille, että he toivoisivat seuraajaa itselleen. Toinen eläkkeelle lähtijä kommentoikin asiaa seuraavasti:

*”Se olis ihan mielenkiintosta, jos mulla olis valittuna seuraaja, niin mä itsekin haluaisin tietää, et hei miten on lähteny menemään ja oletko viihtynyt muut tämmöst näin.”*

Myös toinen haastateltava, joka on jäämässä mahdollisesti ensi vuonna eläkkeelle, toivoisi jo asian otettavan puheeksi ja haluaisi, että seuraaja valittaisiin. Näin jäisi riittävästi aikaa asioiden läpi käymiseen.

*”Ei ole toimitusjohtaja antanut ottaa puheeks, et nyt viime vuonna [...] kun [henkilö] tuli tähän, niin voitaisko katsoo, että olisko tää sellanen, joka tulis seuraajaks, niin ei haeta sanoi [toimitusjohtaja] minulle suoraan, ei vielä, ei ole aika ja eikä ole vieläkään, kun mä olen kysynyt esimieheltäni, niin ei vieläkään saa valintaa laittaa tai tätä hakuprosessia päälle.”*

Toisaalta hän uskoo, että asia hoituu ja uusi voi nopeastikin oppia tehtävään vaadittavat tiedot ja taidot, varsinkin jos seuraaja on organisaation sisäpuolelta.

*”Äkkiähän sitä, jos on tekijä talossa, niin ei se oo mikään ongelma, että pääsee ja sitten voi tehdä sen makkaran mieleiseksi, tää on ollu mun tapa et seuraava tekee sen sit omalla tyylillään varmaankin. Mutta kyllä tähän varmaan hyvä tekijä löytyy ja mä uskon.”*

Aina seuraajasuunnittelun yhteydessä ei päädytä valitsemaan seuraajaa, vaan tehtävät voidaan myös jakaa jollakin tapaa muille työntekijöille. Näin on kohdeorganisaatiossa välillä tehty. Usein tämä voikin olla tehokasta, sillä ketään ei tarvitse organisaation

sisäpuolelta irrottaa vanhasta tehtävästään tai ei tarvitse käydä rekrytointiprosessia niin, että ulkopuolelta palkattaisiin uusi henkilö eläkkeelle lähtevän seuraajaksi. Tämä riippuu paljolti taas tilanteesta ja työtehtävistä – jos eläkkeelle lähtijällä on ollut monta kollegaa tekemässä täysin samaa työtä, ei seuraajaa välttämättä tällöin tarvita. Vaarana voi silti olla tiedon katoaminen ja jollakin tapaa olisi tällöinkin hyvä käydä keskustelua ja kirjallista tiedon tallentamista silti.

Toinen eläkkeelle lähtijöistä otti kuitenkin esille huolen tästä työtehtävien jakamisesta, sillä usein eläkkeelle lähtevän työt ovat laajoja ja yksityiskohtaisia, jotka voivat paljonkin kuormittaa niitä henkilöitä, joille tehtävät jaetaan.

*”Se on kyllä kans haaste, kun ei oo valittu sitä seuraajaa. Kyllä mua vähän silla lailla säälistää, et koska töitä on hirveesti ja sit pitäis kuitenkin, noi vie kuitenkin aikaa siitä työpäivästä ja sit kun niissä on niin hirveesti kaiken näkösiä [...] se on hyvin haastavaa kyllä.”*

Tässä tilanteessa henkilöllä on kuusi kollegaa samassa työtehtävässä, joten on monta, kenelle eläkkeelle lähtijän työt voidaan jakaa. Toisaalta haastatteluista huomasi, että eläkkeelle lähtijät itse toivoisivat seuraajaa tilallensa mieluummin kuin tehtävien jakamista muille. Vaikka eläkkeelle lähtijälle ei oltu valittu seuraajaa, oli esimies jo kuitenkin aloittanut keskustelut hänen kanssaan ja tarkoituksena on myös tehdä dokumentaatiota tiedon säilyttämiseksi.

Kun eläkkeelle lähtijälle on valittu seuraaja, on hyvä jo seuraajasuunnittelun yhteydessä pohtia, kuinka paljon aikaa heidän mentorointisuhteellensa tulisi varata aikaa. Haastatteluissa nostettiin esille, että puoli vuotta olisi hyvä aika tähän, mutta kuitenkin korostettiin, että siirtymäaika riippuu paljon eläkkeelle lähtijän työstä. Usein aika mentoroinnille voi olla kohdeorganisaatiossa lähemmäs vuottakin tai sitten ihan pari kuukauttaakin voi riittää.

*”Pystyttäis aina laittaa joku henkilö kasvamaan siihen rinnalle, vaikka tyyliin puol vuotta aikasemmin ja tekee sitä samaa roolia.”*



*”Joku puol vuotta vois olla aika hyvä et sä opit silleen tärkeet jutut, sen työn hoitamiseen mutta just et sust ei tuu sen ihmisen suoraa kloonia siinä ajassa, niin sillä tavalla et sä pystyt tuomaan siihen tehtävään jotain uutta.”*

Mielestäni tähän ei tarvitse mitään tiettyä aikaa edes lukita, vaan pitää aina huomioida kokonaisuus, sillä tähän vaikuttaa niin moni asia: eläkkeelle jäävän työtehtävät, kuinka kauan hän on ollut organisaatiossa, kuinka avoimesti hän jakaa tietoa, millainen seuraaja on, onko hän organisaation sisä- vai ulkopuolelta ja niin edelleen. Kuitenkin parista kuukaudesta vuoteen tämän tyyppisissä työtehtävissä, jota kohdeorganisaatiossa on, siirtymäaika varmasti voi vaihdella. Jos taas puhutaan hyvin yksinkertaisista työtehtävistä, jossa perehtyminen ei muutenkaan veisi paljoa aikaa tai jos seuraaja on jo niin pätevä työtehtävään, niin siirtymäajat voivat olla huomattavasti lyhyempiäkin.

Mentorointia voi toteuttaa varmasti monen eri sisältöisenä ja tähänkin vaikuttaa paljon se, millaista työtä eläkkeelle lähtijä tekee. Kuitenkin haastatteluissa nousi vahvasti esimerkiksi rinnakkain työskentely ja tapausten läpikäynti, keskustelu, asiakaskäynnit sekä muut vastaavat. Seuraaja siis seuraa, millaista eläkkeelle lähtijän arki on ja mitä kaikkea työtehtäviin sisältyy.

*”Mun mielestä niiden pitäis mennä käsi kädessä, siis oikeesti. Se et tekemällä oppii, et jos sä istut jossain huoneessa ja kerrot sille et ’näin mä teen, näin mä teen’ niin en mä usko, et se kauheen syvällisesti. Tavallaan ne materiaalit, mitä on niin kattoo, et ne toinenkin ymmärtää niistä jotain ja ehkä käydä semmosia asioita läpi ja just sit siinä asiantuntijan työssä, et se toinen on siinä tavallaan mukana niissä palavereissa, mitä vedetään ja kun ihmiset tulee kysymään kysymyksiä, niin on siinä tukena.”*

*”Se kulkee kuin varjo sun mukana ja et sä puhut ääneen kaikki, vaikka mitä sä ajattelet, et sä puhut ääneen et sä saat sitä hiljaista tietoa siirrettyä, niin varmaan sellasia, että pitää mahdollistaa se seuraajan mukaantulo.”*

Monissa haastatteluissa painotettiin myös, että mentoroinnissa on tärkeää antaa jossain vaiheessa enemmän vastuuta seuraajalle. Tällöin seuraaja pystyy itsenäisemmin toimimaan, mutta silti eläkkeelle lähtijä olisi vielä tukemassa taustalla.

*”Pikkuhiljaa alkaa kääntää sitä, et jos minä olen eläköityvä ja sinä olet seuraaja, niin mä ehkä ekaks oon enemmän äänessä ja sit jossain vaiheessa se vaihtuu sillain, että hei vastaappa sinä ja vähän niinku tukee tai korjaa, et semmonen oppipoika ja mentori tyyppisesti ja sit pikkuhiljaa alkaa antaa sen toisen, ettei mee myöskään siihen, että on se vastauskone siihen viimeseen päivään asti ja sit seuraavana päivänä on ihan \*suu auki\*. Koska siinä just sit näkee, kuinka se seuraaja on oppinu ja ymmärtäny sen mitä asioita se seuraaja osaa ja ymmärtää ja mihin se ehkä tarvii sit sitä tukee mitä pystyy painottaa enemmän”*

*”Tavallaan sithän vois ajatella niin, että vähän himmata sitä joka jää, niin hänen askeltaan pitäis vähän hiljentää ja toisen nousta. Sehän pitäis olla niinkun hissi, et ollaan samassa hississä, mut sit kun päästään tiettyyn pisteeseen niin toinen lähtee alakertaan ja toinen nousee ylös.”*

Yksi haastateltavista toi myös esille sen, että kaikkea tietoa ja osaamista ei varmastikaan ehditä siirtämään seuraajalle. Erityisesti, jos mentoroinnille ei ole varattu tarpeeksi aikaa, onkin tärkeä miettiä priorisointia – mitkä asiat ovat ensisijaisia ja mitkä ehkä sellaisia, joita seuraaja pystyy oppimaan muidenkin avustuksella, kun mentori on jäänyt pois. Tässä voisi myös esimiehet olla tukena, jotta eläkkeelle lähtijä ja seuraaja keskittyisivät tärkeimpiin asioihin.

Aiemmissa tutkimuksissa painotetaan sitä, että hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla todella hidasta ja epävarmaa ja siksi tämä onkin yksi tärkeimmistä, mutta haastavimmista puolista tiedon johtamisessa (Calo, 2008). Esimerkiksi juuri mentorointi vaatii aikaa ja mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse, sitä enemmän pitää varata seuraajan ja eläkkeelle jäävän siirtymäajalle. Seuraukset voivat olla suuret, jos tähän ei käytetä tarpeeksi aikaa. Tästä voi aiheutua esimerkiksi virheitä, tehottomuutta sekä hukkaan heitettyjä mahdollisuuksia. Tärkeintä on suunnitella siirtymää ja antaa tälle riittävästi aikaa. (DeLong, 2004, 109) Haastatteluiden perusteella tämä siirtymäajan merkitys ymmärretään kohdeorganisaatiossa ja tehtävästä riippuen aika voi olla jopa vuoden verran.

Kirjallisuudessa mentorointi määritetään usein niin, että mentoroinnin avulla pystytään siirtämään tietoa, taitoja, arvoja sekä kokemusta henkilöltä toiselle niin, että kokeneempi henkilö epämuodollisesti toimii opettajana noviisille eli opetettavalle (Swap ym., 2001). Mentorointi ja valmennus ovatkin mahdollisesti kaikista tehokkaimmat keinot niin hiljaisen kuin eksplisiittisenkin tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen. Mentoroinnissa luodaan syvä ja yksilöllinen suhde henkilöiden välille ja tämä luo positiivista organisaatiokulttuuria. (mm. Calo, 2008; DeLong, 2004, 107) Haastatteluissakin korostettiin mentoroinnin tehokkuutta juuri eläköitymistilanteeseen.

Heikkinen ja Huttunen (2008, 205-206) painottavat, että mentorin tieto on usein sellaista, jota ei pysty opettamaan ”koulumaisella luennolla”. Tarvitaankin jotain paljon syvempää ja keskustelevampaa. He korostavat yhdessä tekemistä ja sitä, että prosessi on kaksisuuntaista. Myös mentoroitava voi kysellä ja nostaa jopa sellaisia asioita esille, joita mentor ei muuten huomaisi mainita. Eläkkeelle lähtijät eivät myöskään välttämättä itse tiedä, mitä heidän kannattaa mentoroinnissa tuoda esille ja kuinka kuroa umpeen hänen ja seuraajan osaamisen välistä aukkoa (Swap ym., 2001). Kohdeorganisaatiossa mentorointi vastaa hyvin paljon juuri tällaista suhdetta, jossa myös seuraajalle annetaan vastuuta ja tilaa kysellä.

Aiemmassa kirjallisuudessa on tuotu esille, että usein eläkkeelle jäävät itse toivovat merkityksellisiä tehtäviä, kuten juuri mentorointia (Sargent ym., 2013). Siksi mentorointi voi olla eläkkeelle lähtijälle mielenkiintoista ja hyvä tapa lopettaa työura. Mentorointi voi olla heille eräänlainen tiedon siirtämisen riitti, joka helpottaa heidän omaa siirtymäänsä eläkevaiheeseen. Haastatteluissa nousikin, että tiedon siirtäminen voi olla itsessään jo palkitsevaa ja helpottaa eläkkeelle lähtijöiden taakkaa. Kuitenkin kirjallisuudessa usein painotetaan, ettei mentorointia saisi jättää niin sanotusti oman onnensa nojaan, vaan tukea erilaisilla kannustimilla ja auttaa mentoria olemaan parempi opettaja seuraajalleen (Swap ym., 2001). Tämä ei oikeastaan tullut esille haastatteluissa. Ainoa kannustin, joka nousi, oli kevennetty työ, joka voi motivoida eläkkeelle lähtijää. Mielestäni tässä voisi hyödyntää muunkinlaisia kannustimia tukemaan mentorointia. Erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa mentorointi ei toimi niin hyvin kuin pitäisi, niin tässä voisi vahvemmin olla tukemassa ihan konkreettisilla kannustimilla, kuten bonuksilla tai muilla sellaisilla.

#### 4.4.2. Eläkkeelle lähtijän ja seuraajan mentorointisuhde

Eläkkeelle lähtijän ja seuraajan välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa paljon tiedon säilymisen onnistumiseen ja tämä voi pahimmassa tapauksessa epäonnistua pahastikin. Usein myös eläköitymistilanteessa seuraaja voi edustaa eri sukupolvea kuin eläkkeelle lähtijä. Tämä voi asettaa haasteita vuorovaikutussuhteen onnistumiselle.

*”Mut toki siinä vois olla tällanen tilanne myös mahdollinen, että jotkut sukupolvikäsitykset jostain työn teosta tai jostain muusta asiasta, tulis ristiriitoja. En muista itte törmänneeni sellaseen, mut voin kuvitella, että sellasiakin on ollu.”*

Yksi asia, joka haastatteluissa nousi esille, oli ikäjakauma. Kohdeorganisaatiossa on haastateltavien mukaan sekä vanhoja että nuoria työntekijöitä ja onkin pyritty tasa-arvoiseen kohteluun iän suhteen niin, että kaikkia kohdellaan arvostavasti iästä huolimatta. Ikäjakauma on mahdollistanut sen, että niin nuoret kuin vanhatkin ovat tottuneet työskentelemään eri-ikäisten työntekijöiden kanssa, jolloin esimerkiksi tiedon jakaminen sukupolvien välillä ei ole ollut ongelma.

*”Täällä on henkilöt tottunu tekemään eri sukupolvien kanssa töitä, et mä en ehkä tässä lajissa nää sitä ongelmana, et se on melkein ollu päinvastoin, et se on ollu meille tosi hyvä asia.”*

*”Mut jotenkin mä pidän tärkeenä, et ylipäättänsä työyhteisössä olis sitä diversiteettiä, et ne nuoret on siinä mukana koko ajan, niin sillan tämän homman pitäisi toimia. [...] Jos ei just oo sitä kanssakäymistä, niin sit tulee sellasia turhia ennakkoluuloja.”*

Haastatteluissa nostettiin kuitenkin esille, kuinka helposti eläkkeelle jäävä on valmis luopumaan omasta tiedostaan ja jakamaan tietoaan seuraajalle. Vaikka kohdeorganisaatiossa on totuttu tekemään töitä eri-ikäisten kanssa, voi silti mentorointisuhhteessa tulla ongelmia tiedon jakamisessa eri sukupolvien välillä. Tiedon ollessa henkilökohtaista ja kokemukseen perustuvaa, voi eläkkeelle lähtijän olla vaikea siirtää tietoaan nuoremmille, vaikka yhteistyö muuten nuorten kanssa on sujunut.

*”No ehkä jotenkin semmonenki et, jos ihminen on vaikka 30 vuotta hoitanu jotain asiakkuuksia, niin onks hän tavallaan vähän mustasukkanen sit niistä, että joutuu luopumaan [...] näkeekö hän, että jatkaja hoitaa niitä hyvin vai haluaako hän ikään kuin jotenkin vielä buustata sitä omaa osaamistaan, et ei halua niinku et hän onnistuu siinä. Tämmösiä asenteita varmaan, ihmisten välillä on paljon vaihtelua, vois kuvitella.”*

Ikäkäsitykset vaikuttavat tiedon jakamiseen ja siksi onkin tärkeää, että moninaisuus ja erilaisuudet nähdään rikkautena organisaatiossa (Pohjalainen & Talja, 2011). Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa ja olikin hienoa nähdä, että kohdeorganisaatio vaikuttaisi olevan tasa-arvoinen iän suhteen.

Kirjallisuudessa on myös tarkasteltu mentorin ja seuraajan suhdetta. Seuraajan valinnalla on paljon merkitystä siihen, kuinka hyvin mentorointi onnistuu. Jos esimerkiksi seuraaja ja mentori eivät jaa samanlaisia arvoja ja näkemyksiä, on tietoa vaikea jakaa. (Holan & Phillips, 2004) Lisäksi jonkin verran on tarkasteltu sukupolvien välistä tiedon siirtämistä. Näissä nousee esille, että eri sukupolven edustajat usein arvostavat erilaisia oppimistyyylejä ja tiedon jakamisen keinoja, jotka tulisi ottaa huomioon tiedon säilyttämisessä ja mentoroinnissa (mm. Kapp, 2007). Tämä ei noussut esille paljoa haastatteluissa, mutta esimerkiksi videointi mainittiin, joka voisi olla yksi mieleinen keino nuorille sukupolville. Näitä kannattaakin pohtia yhteistyössä nuorempien sukupolvien kanssa, sillä heillä voi olla näkemyksiä siihen, kuinka he itse tehokkaimmin oppisivat mentorointitilanteessa.

Sukupolvien väliseen tiedon jakamiseen voisi siis kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Vaikka on totuttu yhteistyöhön eri sukupolvien kanssa, voi mentoroinnissa silti syntyä esteitä tiedon siirtämisessä toiselle. Tähän voi liittyä muun muassa pelko työn turvaamisesta, korkea hierarkkisuus ja status, pelko siitä, ettei jaettua tietoa arvosteta tai hyväksytä sekä luottamuksen puute (Riege, 2005). Näitä kannattaa jo suunnitteluvaiheessa miettiä ja ottaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa esille.

## 4.5. Tiedon kirjallinen tallentaminen

Kohdeorganisaatiossa on lähivuosina alettu enemmän panostaa dokumentointiin. Esimerkiksi jatkuvasti kirjoitetaan ylös erilaisia ohjeita, kun asiat muuttuvat tai tulee uudistuksia. Tämä helpottaa paljon tilannetta, jossa työntekijä on jäämässä eläkkeelle, sillä tällöin voidaan keskittyä paremmin esimerkiksi juuri mentorointiin, kun työohjeet ynnä muut sellaiset ovat ajan tasalla. Dokumentointi auttaakin sekä uusia että vanhoja, kun asioita pystyy tarkastamaan tietystä paikasta.

*”Kirjoittaa ylös näitä ohjeita, sillä tavalla suunnitelmallisesti käydä läpi jokainen rooli ja roolien nää ohjeet ja katsoo, löytyykö kaikille osa-alueille kirjalliset ohjeet, et sitä työtä ollaan kyllä jo aloitettu eli sitä pitää sit vaan jatkaa koko ajan.”*

Eläköitymistilanteessa dokumentointi voi tarkoittaa ensinnäkin sitä, että eläkkeelle lähtijän tiedot, joita hän on tallentanut vuosien varrella, eivät jäisi hänen henkilökohtaiselle tietokoneellensa tai sähköpostiin. Eläkkeelle lähtijällä voi olla paljon tällaisia tallennettuja ohjeita ja malleja, jotka voivat auttaa muiden työntekoa. Siksi olisikin hyvä käydä eläkkeelle lähtijän kanssa läpi tämä, jotta kaikki tieto tallentuisi johonkin yleiseen paikkaan, josta muutkin pääsisivät näitä katsomaan. Haastatteluissa nousikin esille tiedon digitaalinen tallentaminen sellaiseen paikkaan, joka olisi niin yleispätevä, että kaikilla olisi helppo pääsy siihen. Yksi haastateltavista juuri painotti sitä, kun tietoa on niin paljon saatavilla pitkältä ajalta, niin miten tätä löytyisi mahdollisimman helposti. Joskus nimittäin tiedon hakemiseen menee paljon aikaa, joka aiheuttaa turhia kustannuksia.

Toinen tapa dokumentoida eläkkeelle lähtijän tietoa on kuvata hänen työtehtävät paperille. Haastatteluissa tämä tuli pariin otteeseen esille ja tätä on myös jonkin verran hyödynnetty eläköitymistilanteissa kohdeorganisaatiossa.

*”Hänet otettiin ihan siitä varsinaisesta työstä irralleen ehkä vuotta ennen ja hän sai sitten kuvata ne työt paperille ja sitten hän perehdytti uusia henkilöitä ja toi sitä omaa tietämystä heille.”*

Lisäksi haastatteluissa nousi esille videointi. Eläköitymistilanteessa voisi esimerkiksi ohjeiden sijaan tehdä lyhyitä videopätkiä, jotka voidaan kokea mielekkäämmiksi kuin paperiset ohjelappuset tai koulutukset.

*”Ehkä mainitsisin vielä tämmöset tutorial-videot, mitkä on koettu hirveen hyviks [...] monet kokee semmosen kahen minuutin videon et mistä se löytyy niin paljon kivemmaks, kun jonkun pitkän koulutuksen mihin pitää kuitenkin, et sen videon voit kattoo koska sä haluat, se ei oo sidottu mihinkään tiettyyn aikaan, et sä kävit nyt jonkun koulutuksen sit sä unohdit ne jutut, saat ehkä jonkun ohjeen sieltä. Sä voit kattoo sen, kun sulle sopii nii uudestaan aina.”*

Tiedon kirjallisessa tallentamisessa pitää kuitenkin huomioida, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista dokumentoida. Siksi tuleekin tarkkaan miettiä, onko tässä kohtaa mahdollista tallentaa tietoa kirjalliseen muotoon vai ei. Toinen eläkkeelle lähtijöistä totesikin:

*”Ethän sä voi pysäyttää sitä ja pakata sitä johonkin A4:seen tai laatikkoon kantti kertaa kantti kaikkee sitä tietoa ja nakata sen kainaloon.”*

Dokumentoinnilla voidaan silti tukea mentorointia, vaikka kaikkea hiljaista tietoa ei saadakaan näkyväksi. Jos mentoroinnissa esimerkiksi kaikki tieto on vaihdettu pelkästään suullisesti, vie seuraaja kaiken mukanaan, jos hän äkillisesti poistuukin organisaatiosta. Kirjallinen tallentaminen turvaa mentoroinnin onnistumista ja myös helpottaa seuraajaa, kun kaikkea ei tarvitse muistaa ulkoa, vaan voidaan tarkistaa asioita myös paperilta.

Kirjallinen tallentaminen nähdään kirjallisuudessa tärkeäksi keinoksi tiedon säilyttämisessä ja se tukee eläkkeelle lähtijän ja seuraajan mentorointisuhdetta. Eläkkeelle lähtijälle voi perustaa esimerkiksi jonkin kansion tai tiedoston, johon hän voi siirtää tai luoda erilaisia dokumentoituja tietoja, joista seuraajalle voisi olla hyötyä. (Hofer-Alfeis, 2008) Tämä auttaa erityisesti siinä vaiheessa, kun henkilö on jäänyt eläkkeelle ja seuraaja jää yksin. Tällöin hän voi palata dokumentoituun tietoon. Tässä olisi hyvänä vaihtoehtona myös yllä mainitut videot. Erityisesti silloin, jos kyseessä on Y-sukupolven edustaja, sillä he kaipaavat tämän tyyppisiä välineitä (Kapp, 2007). Videot voivatkin toimia hyvin tiedon dokumentoinnissa, kun henkilö on jäämässä eläkkeelle (Levy, 2011). Dokumentoinnissa

on kuitenkin tärkeää se, että tiedon pitää myös olla löydettävissä ja kaikkien saatavilla. Tallennetusta tiedostahan ei ole kenellekään hyötyä, jos siihen ei pysty palaamaan enää uudelleen. (Smith, 2001) Tähän kohdeorganisaatiossa on pyritty.

Usein kirjallisuudessa dokumentointia ehdotetaan keinoksi eksplisiittisen tiedon säilyttämiseen eikä niinkään hiljaisen tiedon säilyttämiseen (mm. DeLong, 2004, 88-100). Hiljainen tieto on mielen sisäistä tai muuten näkymätöntä eikä siten ole helposti muutettavissa dokumentoituun muotoon (McDermott, 1999). Toisaalta tästäkin on näkemyksiä, ettei hiljaista tietoa pystytä lainkaan muuttamaan eksplisiittiseen muotoon (mm. Wilson, 2002). Haastatteluissa dokumentointi korostui yllättävän paljon, vaikka kyseessä on paljolti asiantuntijatyötä, jossa hiljaista tietoa on valtavasti. Kaikkea tätä ei pystytä muuttamaan dokumentoituun muotoon ja siten dokumentoinnin pitäisi olla enemmänkin tukena mentoroinnille ja muille hiljaisen tiedon siirtämisen keinoille. Aina dokumentoinnissa ei kuitenkaan ole kyse hiljaisen tiedon säilyttämisestä, vaan sellaisen tiedon dokumentoinnista, joka on vain jäänyt aiemmin dokumentoimatta (Moilanen, 2008, 246). Myös tällaista tietoa on tärkeä saada säilytettyä organisaation käytettäväksi.

Kirjallisuudessa on lisäksi korostettu, että pakottamalla työntekijät kuvaamaan tietoaan ei anna kovin hyviä lopputuloksia. Tietoa ei välttämättä tarvitse väkisin yrittää muuttaa eksplisiittiseen muotoon. (Leonard & Sensiper, 1998) Hiljaista tietoa on myös mahdollista siirtää toiselle niin, että tieto pysyy hiljaisena. Esimerkiksi edellä kuvattu mentorointi on tähän hyvä keino. (Nonaka, 1991)

Tässä kontekstissa, jossa työ on pitkälti asiantuntijatyötä, ei mielestäni pelkkä dokumentointi ja ohjeiden kirjoittaminen riitä siirtämään eläkkeelle lähtijän tietoa seuraajalle, vaan pitää panostaa muihinkin keinoihin. Tässä taas vaikuttaa paljolti minkälaisesta tilanteesta on kyse, mutta yleisesti ottaen tarvitaan muunkinlaista tiedon säilyttämistä kuin pelkkää kirjallista tallentamista. Mitä syvemmästä ja moniulotteisesta hiljaisesta tiedosta on kyse, sitä vaikeampi sitä on muuttaa dokumentoituun muotoon.



## 4.6. Työyhteisö ja kulttuuri

Tiedon siirtämiseen muille liittyy vahvasti se, millainen työyhteisö ja kulttuuri ovat tiedon jakamisen suhteen ja kuinka motivoitunut eläkkeelle lähtijä on itse jakamaan tietoa muille. Tekijät, jotka vaikuttavat eniten tiedon jakamiseen ovatkin muun muassa juuri organisaatiokulttuuri sekä työntekijän oma motivaatio jakaa tietoa (Ipe, 2003). Tässä osiossa käyn läpi organisaatiokulttuurin merkitystä ja tämän jälkeen siirryn työntekijöiden motivaatioon ja kuinka heitä voisi parhaiten tukea tiedon jakamisessa.

### 4.6.1. Myönteisen ja avoimen kulttuurin luominen

Monilla työpaikoilla ilmapiiri on jo valmiiksi niin avointa, että tietoa jaetaan koko ajan, mutta joissain taas näin ei ole ja tietoa pidetään itsellään. Kohdeorganisaatiossa vaikuttaisi haastatteluiden perusteella olevan suhteellisen avoin kulttuuri tiedon jakamisen suhteen. Jokaisessa haastattelussa kerrottiin keskustelusta kollegojen kanssa ja siitä, kuinka kannustetaan jakamaan tietoa koko ajan eikä pimittämään tätä itsellä. Esimiehet esimerkiksi paljon kyselevät palaverissa työntekijöiltä ja toivovat heidän avoimesti puhuvan asioista ääneen. Lisäksi uusia ideoita tuodaan esille ja viedään tietoa julkisiin tiedonhakukanaviin, jotta nämä ovat kaikkien saatavissa. Myös molemmat eläkkeelle lähtijät olivat valmiita jakamaan tietoa muille eikä kummankaan puheista paistanut esimerkiksi katkeruutta, joka voisi vaikeuttaa tiedon säilyttämistä.

*”Kyllä mä jaan sitä tietoa, mä en ikinä panttaa, mä kerron kaiken ja sen takia mä yritän tätä hiljaista tietoa siirtää koko ajan ja sitä historiatietoa ihan huomaamatta. Eilenkin kun mä olin siellä palaverissa, niin ne sano mulle [...] et heistä oli niin ihanaa, kun mä kerron historiaa et miten tänne on tultu tavallaan ja mitä on tehty, niin mä en sitä näe ongelmana, mä yritän siirtää sitä tietoa.”*

Haastatteluissa korostui vahvasti myös sitoutuminen ja lojaalisuus kohdeorganisaatiota kohtaan. Molemmat eläkkeelle jäävät kertoivat pitävänsä kovasti työstään ja olevan tyytyväisiä työnantajansa. Näillä on vaikutusta tiedon jakamisen onnistumiseen, kun

ollaan sitoutuneita työhön ja halutaan, että organisaatio menestyy myös heidän eläköitymisen jälkeen.

*”Mä oon tykänny olla täällä töissä ja mun mielestä tää on hyvä työnantaja ja on aina ollu kyllä ihan, et ei oo semmosta, että tarttis esimerkiks ovet paukkuen lähtee.”*

*”Musta on ihana tulla töihin ja mä aina ajattelen et mitähän jännää tänään tapahtuu [...] mä nautin tästä työstä, mä oon ylpeä tästä työnantajasta ensinnäkin, vaikka on monia vaiheita ja paljon olen nähnyt, mut siitä huolimatta, ja asiakkaat on se juttu ja työkaverit on toinen juttu niin tää on hieno talo.”*

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu juuri avoimuuden, sosiaalisen ilmapiirin sekä vuorovaikutuksen olevan edellytyksenä tiedon jakamiselle (Paloniemi, 2008, 270). Siten sillä, kuinka avoin ja vuorovaikutuksellinen kulttuuri organisaatiossa on vaikuttaa paljon tiedon johtamiseen. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin vaikeaa, mutta se onnistuu parhaiten leviämällä. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, kuinka paljon työntekijät pyytävät ja antavat itse apua muille sekä kuinka paljon keskustelua ja vuorovaikutusta on työntekijöiden välillä. Tämän tyyppistä kulttuuria kannattaa tukea, jotta tiedon jakaminen on mahdollisimman luontevaa. (McDermott, 1999) Jos kulttuuri tukee, rohkaisee ja edistää tiedon jakamista, on tiedolla paljon paremmat mahdollisuudet levitä organisaatiossa (Calo, 2008). Nämä näyttäisi olevan kohdillaan kohdeorganisaatiossa, mutta näitä kannattaa jatkuvasti ylläpitää ja vahvistaa.

#### 4.6.2. Eläköityvän työntekijän tukeminen

Eläkkeelle jäävän tiedon säilyttämistä ja ylipäänsä eläköitymistä tulee tukea jollakin tavalla. Tämä korostuu erityisesti sellaisen henkilön kohdalla, jolle tiedon jakaminen ei välttämättä ole kovin luonteista. Tässä tulisi ottaa huomioon myös se, millä tavalla eläkkeelle lähtijä itse motivoituu tähän. Eläkkeelle lähtijän tukemiseen on monenlaisia keinoja ja näitä pystyy hyödyntämään aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Nostan tässä haastatteluissa esille tulleita keinoja, joita ovat kevennetty työ, esimiehen tuki,

valmennukset ja tilaisuudet sekä arvostus. Näillä kaikilla on vaikutusta siihen, millaisen loppuajan eläkkeelle jääville mahdollistetaan työelämässä sekä siihen kuinka motivoituneita he ovat siirtämään tietoaan organisaation käytettäväksi. Siirtymä työelämästä eläkkeelle voi monille ihmisille tuntua vaikealta ja raskaalta. Siksi työnantajan olisi hyvä pyrkiä luomaan eläköityvälle työntekijälle mahdollisimman jouheva ja mieleinen eläkkeelle siirtyminen. Mitä paremmaksi eläkkeelle lähtijä tuntee eläkkeelle siirtymisen, sitä helpommin hän usein motivoituu jakamaan tietoaan muille. Tätä korostettiin moneen otteeseen haastatteluissa.

Kohdeorganisaatiossa otetaan työuran myöhempi vaihe henkilöstösuunnitelmassa huomioon ja eläköityvillä on mahdollisuus esimerkiksi kevennettyyn työhön ja työtehtäviin. Tämä mahdollistaa muun muassa juuri tiedon jakamisen ja työohjeiden kirjaamisen, kun työntekijälle pystytään antamaan kevyempää työtä muuten.

*”Antaa sille sit aikaa sille tiedon siirrolle, et kukaan ei sitte varsinkaan siinä työuran loppuvaiheessa halua käyttää siihen mitään ylimäärästä iltapäivää, et sille pitää varata se oma aikansa, niin se on ehkä se ja sen takii just se kevennetty työnkuva.”*

Myös esimiehen tuki ja kannustaminen ennen eläkkeelle jääntiä on tärkeä osa tiedon säilyttämisessä. Esimies voi ohjata tiedon säilyttämistä esimerkiksi niin, että varmistetaan, mihin suuntaan tiedon siirtäminen ja mentorointi menevät. Tämä kuitenkin vaatii, että esimies on kiinnostunut aiheesta ja tuntee työntekijät ja mitä he tekevät.

*”Se on kuitenkin niin iso siirtymä ja niin iso muutos ihmisen elämässä et se helpottaa sitä muutosta, kun siirtää sitä, et se on sellanen riitti et siirrä tätä ja samalla sä luovut siitä ja vaikka meillä ei olis edes tarvetta minkään sen ihmisen testamentille, sen tiedolle niin olis hyvä antaa sille se tila ja kuulla se mitä sillä olis ehkä sanottavaa.”*

*”Jotkut on aktiivisia ja osaa tavallaan tehdä sitä, mut kyl se sit taas on meidän tehtävä hoitaa et vaik me ei osata niit kysymyksiä kysyy tai tälleen näin niin kyl mun mielestä meidän pitää kannustaa sitä työyhteisöä justiinsa sillain niinä viimeisinä hetkinä sitten keskustelemaan ihmisten kanssa.”*

Haastatteluissa tuotiin esille myös valmennukset ja erilaiset tilaisuudet, joita eläkkeelle lähtijöille voisi järjestää ennen heidän eläköitymistään. Esimerkiksi erilaiset workshopit voisivat sopia hyvin tukemaan eläkkeelle jäävän tiedon säilyttämistä.

*”On ollu tällanen tilanne, jossa yhden osaston vetäjä otti mukaansa sellasen henkilön, jolla oli tällanen avainhenkilöriski [...] siellä oli just yhden henkilön näpeissä ollu se homma ja oli kriittinen koko yhtiön kannalta. Sitä oli lähdetty jakamaan mut ehkä siinä oli just tää prosessin kuvaaminen, mikä on aika haastava tehtävä sellaselle henkilölle, joka ei oo tehny niitä [...] sit me kuvattiin prosessia ja mietittiin niitä keinoja. Niin ehkä se vois olla yks tapa myös fasilitoida sitä, tehdä se homma niinkun läpinäkyväksi.”*

Toisen tällaisen esimerkin nosti esille toinen eläkkeelle lähtijöistä. Hän koki hyväksi tavaksi tukea eläköitymistä järjestämällä valmennus tai tilaisuus, jossa voitaisiin jakaa kokemuksia ja kertoa esimerkiksi mahdollisuuksista eläkepäiville.

*”Ennen vanhaan pidettiin aina tällasia eläkkeelle jäänti valmennuksia [...] et siellä olis meidän HR:n näkemystä siitä, siellä vois olla sellanen henkilö puhumassa, joka on jääny eläkkeelle ja miltä se kolmas vaihe, eläköityminen kuulostaa. [...] olis sellasia, että mitä mahdollisuuksia, kun sä jäät eläkkeelle ja kun me ollaan eletty näin täysipainoista työelämää ja joillekin kun ne jää pois tästä työelämästä niin ne sairastuu eli mikä ois se pehmeä eläkkeelle jäänti tapa, mitä asioita pitäis tulla [...] tällanen kollektiivinen tilaisuus, jossa puhuttais vaikka meidän vapaa-ajan kerhosta, miten se toimii, ja miten sä siihen pääset liittymään. Tämmöset kokemuksen lisäämiset auttaisivat ja helpottaisivat sitä eläköitymistä.”*

Jokaisessa haastattelussa nostettiin lisäksi eläkkeelle jäävien arvostus todella merkittävästi esille. Tämä aihe oli oikeastaan ennakkoinnin ja suunnittelun kanssa sellaisia, jotka litteroidessa teemahaastatteluita toistuivat aivan jokaisessa haastattelussa. Mielestäni eläkkeelle lähtijöitä ja heidän siirtymistään eläkkeelle tuleekin arvostaa ja antaa heille kunnioitusta heidän pitkästä urastaan.

Työnantajan on tärkeä kiinnittää huomiota arvokkaaseen eläkkeelle siirtymiseen ja antaa kunnioitusta ja kiitosta heidän tekemästään työstä. Haastatteluissa puhuttiinkin siitä, millainen siirtymä eläkevaiheeseen on ja miten se vaikuttaa paljon eläkkeelle lähtijöiden loppuelämään. Jos työntekijä jollakin tavalla katkeroituu työnantajaa kohtaan työelämän loppuvaiheessa, voi kolmas vaihe, eläkkeellä oleminen, tuntua raskaalta ja stressaavalta, kun työnantajasta on jäänyt niin sanotusti huono maku. Molemmissa haastatteluissa eläkkeelle jäävät toivoivatkin arvostusta ja kunnioitusta. He osasivat itse nostaa esille tämän ja olivat selvästi miettineet asiaa.

*”Arvokas eläkkeelle lähtö on paras lahja mitä sä voit tehdä et susta ei tuu katkeraa, et se on pahinta, jos ihminen katkeroituu ja jää eläkkeelle tai jos ihminen katkeroituu muutamaa vuotta ennen eläköitymistään, niin hän on meille työkyvyttömyysriski. Niin et näitä asioita pitäis myöskin, en sano, ettei meillä tehtäisi näin, mutta pitäis kiinnittää huomiota kuitenkin. Et arvokas eläköityminen, arvokkaasti sinne kolmanteen vaiheeseen siirtyminen, se on sellanen asia mitä pitäis, en tarkota että se pitäis tehdä tieks sellaseks näkyväks tai muuta tai et sulle pitäis kantaa jotain kultalautasella, en mä sitä tarkota, mut myös siinä sellanen ihmisyyys tai hienovaraisuus.”*

Toisaalta oli hienoa huomata, että myös muut kuin eläkkeelle lähtijät itse, osasivat nostaa tämän aiheen esille. Kohdeorganisaatiossa haastattelujen perusteella osataankin arvostaa kokeneempia työntekijöitä ja tunnistaa heidän kokemus ja osaaminen edelleen relevantiksi.

*”Tehdä tietoiseks et ihminen ymmärtää, että hän on arvokas, että se hänen tietonsa on arvokasta ja ne perustelut siihen ja tavallaan se, että hän on arvokas, kukapa nyt ei haluais tuntea itseensä arvokkaaks, ja sit myös se, että me tarvitaan apua ja se että sä pääset auttamaan, että usein myös ihmiset haluaa auttaa ja sillain tukea.”*

*”Jos eläkkeelle jäävä kokis, et ei kukaan oo kiinnostunut hänen tiedostaan tai kuka tällä tiedolla tekee, niin se voi olla haitallista elikkä yrittää luoda sen kulttuurin, että myös kokeneempia työntekijöitä arvostetaan ihan siihen asti, kun ovat vielä töissä ja muistetaan sen jälkeenkin.”*

Tässä kohtaa täytyy korostaa, että arvostus ja kunnioitus pitää tietysti myös näyttää. Ei riitä, että esimiehet itse arvostavat eläkkeelle lähteviä työntekijöitä, vaan tätä pitää konkreettisesti kertoa heille. Varmasti näin tehdäänkin, mutta tähän kannattaa kiinnittää huomiota myös jatkossa, jotta eläkkeelle lähtijöillä on arvokas olo ja hyvä mieli jäädä eläkkeelle. Tällä on paljon vaikutusta esimerkiksi tiedon jakamiseen.

*”Sitä varmasti motivoituu henkilö paljon enemmän, jos siitä ollaan kiinnostuneita, jolloin tulee se tiedon siirto jotenkin ihan luontevaks ja myöskin sit se semmonen hyvillä mielin pois jääminen.”*

Haastatteluiden perusteella eläkkeelle lähtijöiden tukemiseen ja arvostamiseen voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota, sillä molemmat eläkkeelle lähtijät toivoivat kokevansa arvostusta ja kunnioitusta siitä työstä ja ajasta, jonka he ovat organisaatiolle antaneet uransa aikana.

Olen tässä osiossa tuonut esille eläkkeelle lähtijän tukemiseen ja motivointiin liittyviä keinoja tiedon säilyttämiseen. Nämä eivät välttämättä ole perinteisimpiä keinoja, joita kirjallisuudessa nostetaan esille (vrt. mentorointi, dokumentointi ja kulttuuri), mutta olisi hyvä löytää uusia tapoja, joita eläköitymisvaiheessa otettaisiin huomioon (Sargent ym., 2013). Mentorointi ja dokumentointi ovat tärkeitä tiedon säilyttämisen kannalta, mutta varmistaakseen onnistuneen ja tehokkaan tiedon siirtämisen esimerkiksi henkilöltä toiselle, tulee organisaatiossa huomioida myös eläkkeelle lähtijän motivaatio. Mentorointi on tehokas tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta hiljainen tieto ei siirry, jos ei olla kiinnostuneita tätä siirtämään seuraajalle. Tieto, ja erityisesti hiljainen tieto on hyvin yksilöllistä ja siksi eläkkeelle lähtijöitä tulisi tukea erilaisilla mahdollisuuksilla ja kannustimilla. Esimiehillä onkin tärkeä vastuu tiedon säilyttämisessä. (Calo, 2008) Tyytyväiset työntekijät ovat yleensä motivoituneempia jakamaan tietoa ja tekemään yhteistyötä (Bender & Fish, 2000).

Yleinen oletamus on, että eläkkeelle lähtijöillä on edelleen sama motivaatio asioihin kuin heillä nuorempana oli. Usein motivaatio on kuitenkin erilaista työelämän loppuvaiheessa. (Calo, 2008) Siksi pitäisikin ottaa huomioon yksilölliset erot ja miettiä niitä keinoja, jotka voisivat tukea ja motivoida eläkkeelle lähtijöitä vielä uran viime metreillä. Ikäjohtamisessa yleensä korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne. Työn kuormituksen tulisi olla sopivaa ja myös työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen kannattaa organisaatioissa kiinnittää huomiota. (Halme, 2005) Näihin voidaan vaikuttaa edellä mainituilla tukemisen keinoilla. Esimerkiksi kevennetyllä työllä voi olla merkittävä vaikutus tiedon säilyttämisessä. Tällöin eläkkeelle lähtijälle jää paremmin aikaa ja energiaa keskittyä myös tiedon jakamiseen (Hewitt, 2009). Monet eläkkeelle lähtijät toivovatkin kevyempää työtä työuran loppuvaiheeseen. Tämä voisi auttaa eläkkeelle jääviä jatkamaan työtä myös pidempään. (Sargent ym., 2013; Calo, 2008) Kevennetty työ työuran loppuvaiheessa kuului kohdeorganisaatiossa henkilöstösuunnitelmaan ja tätä kannattaa jatkossakin hyödyntää.

Myös erilaiset eläköitymisvalmennukset voivat helpottaa eläkkeelle lähtijöiden siirtymistä eläkevaiheeseen, mutta näitä ei ole kirjallisuudessa paljoa korostettu. Eläkkeelle siirtyminen voi tuntua vaikealta ja monia varmasti auttaisi kuulla, millaista eläkkeellä on ja miten sopeutua uudenlaiseen elämään. Usein eläkkeelle lähtijät esimerkiksi haluavat tehdä vielä jotain merkityksellistä työuransa jälkeen (Sargent ym., 2013). Tällaisissa valmennuksissa voisi tuoda esille esimerkkejä toiminnasta tai harrastuksista, joita eläkkeellä voisi toteuttaa. Kohdeorganisaatiossa ei haastatteluiden perusteella ole tällaisia ollut. Uskon, että tämä olisi todella tärkeää eläkkeelle lähtijöille ja he varmasti itsekin olisivat tällaisesta kiinnostuneita, niin kuin haastatteluissa korostui.

Olen korostanut eläkkeelle lähtijöiden arvostamista ja heidän työuransa kunnioittamista. Tutkimuksissa on kuitenkin tuotu esille, ettei kokeneempia työntekijöitä aina pidetä arvossa (Moilanen, 2008, 236). Yksi tiedon jakamisen este voikin olla juuri arvostuksen puute organisaatiossa (Paloniemi, 2008, 269). Tämä voi johtua osaltaan siitä, ettei eläkkeelle lähtijöiden osaamista aina organisaatioissa osata pitää relevanttina, koska se esimerkiksi ei välttämättä jollakin tapaa vastaa nykypäivän vaatimuksia (Juuti, 2008, 226). Eläkkeelle lähtijöillä voi olla sellaista tietoa, joka ei ole tänä päivänä enää oleellista,

mutta silti heillä voi olla paljon myös ihan nykypäivänäkin relevanttia tietoa, jota voidaan edelleen hyödyntää. Joka tapauksessa heidän tietoaan ja kokemustaan tulisi arvostaa. Haastatteluissa vahvasti korostuikin juuri tämä: jokaista eläkkeelle lähtijää tulee arvostaa ja kunnioittaa, vaikka kaikilla ei olisikaan organisaation liiketoiminnan kannalta relevanttia tietoa. Eläkkeelle siirtymisvaihe vaikuttaa paljon työntekijöiden loppuelämään ja siksi heille pitäisi mahdollistaa mieleinen siirtymä. Näin myös tiedon jakaminen voi helpottua ja tieto ei katoa heidän mukanaan.

## 4.7. Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttäminen

Kohdeorganisaatiossa toivottiin tiedon säilyttämiseen jonkinlaista konkreettista mallia tai työkalua, jota pystyisi aina hyödyntämään eläköitymistilanteessa. Mielestäni yllä esitetyistä tutkimustuloksista voi koostaa eräänlaisen muistilistan tiedon säilyttämiseen, jota voisi aina käydä läpi ja soveltaa tilanteen mukaan. Olen muodostanut teemahaastattelun tuloksista *Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen 10 käskyä* (Kuva 5.).

- 1) Tunnista eläkkeelle lähtijän pitkä kokemus ja syvä osaaminen
- 2) Tiedosta tiedon katoamisesta aiheutuvat seuraukset
- 3) Ennakoi ja suunnittele tiedon säilyttämistä
- 4) Tunnista kenellä tällaista tiedon katoamisen riskiä on
- 5) Luo tarkka ohjeistus tiedon säilyttämisen perustaksi
- 6) Tee seuraajasuunnittelu riittävän ajoissa
- 7) Luo puitteet toimivalle mentoroinnille
- 8) Varmista tiedon dokumentointi tukemaan tiedon säilyttämistä
- 9) Tue myönteistä tiedon jakamisen kulttuuria
- 10) Arvosta eläkkeelle lähtijää ja anna mahdollisuus arvokkaaseen eläköitymiseen

*Kuva 5: Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen 10 käskyä*



## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut keinoja, joilla voidaan pyrkiä estämään tiedon katoamista ennen kuin työntekijä jää eläkkeelle. Aihe on tärkeä sen ajankohtaisuuden vuoksi, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Tämä sukupolvi on ehtinyt kartuttamaan kokemusta pitkältä ajalta ja heillä on syvällistä tietoa ja osaamista, jota pitäisi pyrkiä säilyttämään. Suuret ikäluokat ovat myös usein tehneet pitkää uraa saman organisaation palveluksessa. Tällöin tietoa on kertynyt organisaation toiminnasta ja esimerkiksi asiakkaat ja verkostot ovat usein laajoja.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää laadullisten teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut toteutettiin eräässä suuressa suomalaisessa finanssialan organisaatiossa maaliskuussa 2017. Tutkimusta on täydennetty aiemmalla kirjallisuudella, joka on liittynyt vahvasti tiedon johtamiseen sekä tiedon katoamisen estämisen keinoihin. Ikäjohtaminen ja tiedon säilyttäminen eläköitymistilanteessa ovat nousseet ajankohtaisiksi teemoiksi kirjallisuudessa, mutta silti tälle tutkimukselle on vielä reilusti tilaa.

Tässä tutkimuksessa on ollut tarkoituksena löytää konkreettisia keinoja, joilla tiedon katoamista voitaisiin estää ja luoda raamit, joita organisaatioissa voitaisiin seurata eläköitymistilanteissa. Toivonkin, että tutkimuksella voidaan herättää kiinnostusta ja ehkä myös huolta eläkkeelle lähtijöiden tietoa ja osaamista kohtaan. Organisaatioissa olisi tärkeä ryhtyä pohtimaan eläkkeelle lähtijöiden tiedon säilyttämistä, sillä suurten ikäluokkien eläköityminen tapahtuu nyt ja lähivuosien aikana, joten asian ei voi antaa odottaa. Muuten voidaan huomata liian myöhään, että organisaatiosta on moni jäänyt eläkkeelle ja heidän tietoa ja osaamista ei enää saada takaisin. Vaikutukset voivatkin olla merkittäviä, jos tietoa on kadonnut eläkkeelle lähtijöiden mukana. Tutkimuksessa on pyritty vastaamaan kysymykseen: Kuinka tiedon katoamista voidaan pyrkiä estämään työntekijän eläköityessä?

Seuraavaksi käyn läpi keskeisimmät johtopäätökset tutkimustuloksista ja peilaan niitä myös aiempaan kirjallisuuteen. Lopuksi esitän vielä tämän tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 5.1. Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Olen nostanut teemahaastatteluista esille keinoja, joilla tietoa voidaan säilyttää eläköitymistilanteessa ja tarkastellut tätä erityisesti hiljaisen tiedon kannalta. Olen korostanut suunnittelun, mentoroinnin, dokumentoinnin sekä eläkkeelle lähtijöiden tukemisen ja arvostuksen merkitystä.

Suunnittelu ja ennakointi ovat tärkeitä tiedon säilyttämisessä ja erityisesti tiedon tunnistaminen on merkittävä osa ennakointia. Tutkimuksessa olen korostanut erilaisten ikä- ja riskiprofiilien tärkeyttä, esimiesten ja kollegoiden roolia sekä eläkkeelle lähtijän omaa tunnistamista. Eläkkeelle lähtijät eivät itse yleensä tunnista omaavansa arvokasta tietoa eivätkä osaa tätä pukea sanoiksi. Siksi esimiesten ja kollegoiden rooli korostuu tiedon tunnistamisessa.

Mentoroinnissa olen painottanut riittävän ajan varaamista ja sukupolvien välisten eroavaisuuksien huomioon ottamista mentorointisuhteessa. Siirtymäaika eläkkeelle lähtijälle ja seuraajalle vaihtelee työtehtävästä ja tilanteesta riippuen. Tärkeintä on, että suunnitellaan tilanne huomioon ottaen sellainen aika, joka on riittävä siirtämään hiljaista tietoa seuraajalle. Lisäksi pitää varmistaa mentorointisuhteen onnistuminen, vaikka kohdeorganisaatiossa on tasa-arvoinen kulttuuri iän suhteen. Mentoroinnin lisäksi tiedon säilyttämisessä on tärkeää tehdä kirjallista tallentamista siltä osin kuin se on mahdollista. Kaikkea tietoa ei voida dokumentoida, mutta tätä kannattaa tehdä tukemaan esimerkiksi juuri mentorointia, jotta tietoa on kirjallisesti saatavilla löydettävässä paikassa.

Eläkkeelle lähtijöiden tukemisessa nousi esille muun muassa erilaiset koulutus- ja valmennustilaisuudet. Nämä ovat hyvä tapa tukea työntekijöiden eläköitymistä ja samalla motivoida heitä jakamaan tietoaan muille. Tällaisissa tilaisuuksissa eläkkeelle lähtijöille voisi antaa mahdollisuuden keskustella jo eläkkeellä olevien työntekijöiden kanssa ja vaihtaa ajatuksia. Eläkkeelle siirtyminen on monille suuri askel uuteen elämänvaiheeseen ja on tärkeää auttaa ja tukea tätä siirtymää, jotta se voisi olla mahdollisimman onnistunut. Esimerkiksi vertaistuen saaminen sellaisilta henkilöiltä, jotka jo eläkkeelle ovat siirtyneet, olisi tässä tärkeää.

Tähän liittyy myös arvostus, joka nousi jokaisessa teemahaastattelussa vahvasti esille. Tällä tarkoitettiin muun muassa sitä, että eläkkeelle lähtijöiden tietoa ja osaamista pitää arvostaa ja myös näyttää tämä heille. Lisäksi heidän työtään pitää kunnioittaa työuran loppuun asti. Eläkkeelle lähtijöiden arvostaminen ja sen näyttäminen voisi myös auttaa tunnistamaan tietoa paremmin, kun eläkkeelle lähtijät osaisivat itse arvostaa tätä. He osaisivat tällöin itse nostaa esille sellaisia asioita, joita esimerkiksi esimiehet, johto tai HR ei osaa tunnistaa. Arvostuksen näyttäminen voi vaikuttaa lisäksi työssä jaksamiseen ja jopa pidentää työuraa. Tässä kevennetyllä työllä on tärkeä merkitys ja organisaatiot voisivat enemmän kiinnittää huomiota joustavaan työuran loppuvaiheeseen. Näin myös motivaatio tiedon jakamiseen voi kasvaa. Kun eläkkeelle lähtijät ovat itse motivoituneita jakamaan tietoaan ja auttamaan organisaatiota menestymään tulevaisuudessakin, pystytään tiedon katoamisen riskiltä paremmin suojautumaan.

Niin kuin näistä keinoista huomaa, liittyy eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämiseen monia erilaisia näkökulmia eikä tiedon säilyttäminen ole välttämättä helppoa tai nopeaa. Hiljaisen tiedon ollessa näkymätöntä ja vaikeasti tunnistettavissa sekä jaettavissa, vaatii tiedon säilyttäminen aikaa. Siksi onkin tärkeä suunnitella eläköitymistä riittävän ajoissa. Kaikki keinot ovat tärkeitä eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen kannalta ja näitä pystyy myös soveltamaan aina tilanteen mukaan.

Olen koonnut yhteen keinot, joita tutkimuksessa nousi esille ja muodostanut eräänlaisen muistilistan eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen tueksi. Tämä kantaa nimeä *Eläkkeelle lähtijän tiedon säilyttämisen 10 käskyä*. Tätä voi sekä kohdeorganisaatiossa että muissakin organisaatioissa käyttää työkaluna, kun suunnitellaan tiedon säilyttämistä eläköitymistilanteessa. Muistilista ei ole sinänsä alapidonnainen, vaikka tutkimus onkin toteutettu finanssialan yrityksessä. Koska jokainen eläköityminen on aina yksilöllinen, pystyy muistilistaa hyödyntämään aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Tärkeintä olisi käydä kaikki kohdat läpi jo hyvissä ajoin ja miettiä, kuinka tärkeä kukin kohta on juuri tässä eläköitymistilanteessa. Näin pystytään parhaiten suojautumaan tiedon katoamisen riskeiltä.

Haastatteluihin valikoitui henkilöitä erilaisista lähtökohdista ja haastateltavat muodostivat lopulta neljä erilaista ryhmää – eläkkeelle lähtijät, keskijohto ja johto, henkilöstöpäällikkö sekä Y-sukupolven edustaja. Tarkoituksena oli löytää erilaisia näkökulmia erilaisilta haastateltavilta. Haastattelut olivat kuitenkin loppujen lopuksi hyvinkin samanlaisia. Olisi voinut etukäteen odottaa, että esimerkiksi johdon ja eläkkeelle lähtijöiden vastaukset jokseenkin eroaisivat toisistaan, mutta näin ei kuitenkaan tapahtunut.

Ainoa eroavaisuus, joka nousi, oli, etteivät eläkkeelle lähtijät itse välttämättä osaa tunnistaa omaavansa sellaista tietoa, joka olisi tärkeää säilyttää. He tunnistavat kyllä omaavansa pitkän kokemuksen, mutta uskovat, että organisaatio pärjää ilman heitäkin eikä heidän osaamisellaan niin paljoa merkitystä ole. Näinhän ei aina välttämättä ole. Eläkkeelle lähtijöiden tietoa ja kokemusta arvostamalla ja korostamalla, voidaan eläkkeelle lähtijöiden omaan näkemykseen vaikuttaa. He voivat paremmin oppia tunnistamaan sellaista tietoa, jota heidän kannattaisi jakaa muille. Tällöin myös tiedon tunnistaminen helpottuu organisaatio- ja esimiestasollakin.

## 5.2. Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Tutkimuksessa tarkasteltiin tiedon säilyttämisen keinojen lisäksi myös sitä, millaista tietoa ja osaamista eläkkeelle lähtijät yleensä omaavat, jota tulisi pyrkiä säilyttämään. Tutkimuksessa esille tulleet piirteet vastaavat paljolti aiempaa kirjallisuutta (mm. Levy, 2011; DeLong, 2004; McQuade ym., 2007; Pohjalainen & Talja, 2011), mutta haastatteluissa nousi enemmän vielä esille työtehtävien yksityiskohtaisuus ja moniulotteisuus, joka on vuosien varrella syventynyt kehittymisen myötä. Lisäksi kohdeorganisaation eläkkeelle lähtijöiden pitkät työurat korostuivat ja tämä vaikutti vahvasti myös haastateltavien vastauksiin eläkkeelle lähtijöiden tiedon luonteen osalta.

Haastatteluissa ja aiemmassa kirjallisuudessa korostui myös paljon samanlaisia tiedon katoamisen seurauksia, kuten toistot, turha ajankäyttö sekä virheet (mm. Massinghamin, 2005; DeLong, 2005, 30). Toisaalta teemahaastatteluissa nousi juuri tähän kontekstiin liittyviä seurauksia, esimerkiksi se, että Finanssivalvonta seuraa ja voi antaa jopa rangaistuksia organisaatiolle, jos tehdään virheitä tai muuten huomataan puutteita

toiminnassa. Sekä haastatteluissa että kirjallisuudessa korostui kuitenkin se, ettei kaikkea tietoa välttämättä pystytä säilyttämään ja aina, kun pitkäaikainen työntekijä jää eläkkeelle, poistuu hänen mukanaan ainakin jonkin verran tietoa (mm. Lahaie, 2005). Lisäksi ennakkoinnin ja suunnittelun merkitys korostui vahvasti molemmissa ja se, että eläköitymistä voidaan ylipäättään ennakoida verrattuna esimerkiksi työntekijän irtisanoutumiseen (mm. Parise ym., 2006). Ennakoinnissa tärkeää on myös ikäprofiilit sekä riittävän aikainen suunnittelu (Hewitt, 2009) ja tiedon tunnistamisen merkitys (DeLong, 2004, 48-51). Nämä korostuivat haastatteluissakin ja suunnitteluun on kohdeorganisaatiossa panostettu. Esimerkiksi jatkuvasti seurataan sitä, onko työtehtävät liikaa yhden henkilön varassa ja pitäisikö työjärjestelyillä muuttaa tilannetta, jotta ehkäistään tiedon katoamisen riskejä.

Mentorointi nähdään kirjallisuudessa usein yhdeksi tehokkaimmista tavoista säilyttämään nimenomaan hiljaista tietoa (mm. Calo, 2008; DeLong, 2004, 107). Haastatteluissakin korostettiin mentoroinnin tärkeyttä, mutta antaisin tälle vielä enemmän tilaa kohdeorganisaatiossa. Dokumentointia pidettiin jopa yllättävän tärkeänä haastatteluiden perusteella. Tämä riippuu tietysti paljon eläköitymistilanteesta ja mitä tietoa ollaan säilyttämässä. Kuitenkin hiljaisen tiedon säilyttämiseen mentorointi olisi paras keino ja dokumentointi pitäisi enemmänkin olla tässä vain tukena (Hofer-Alfeis, 2008). Toisaalta sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa nousi esiin sukupolvien väliset erot tiedon kirjallisessa tallentamisessa ja esimerkiksi videointi voisi tässä tilanteessa olla tehokas tapa säilyttää tietoa (Kapp, 2007). Tähän liittyen kohdeorganisaatiossa voisi enemmän antaa huomiota sukupolvien väliselle tiedon jakamiselle ja ottaa esimerkiksi Y-sukupolven edustajia mukaan suunnittelemaan tiedon säilyttämistä.

Aiemmassa kirjallisuudessa ei ole kovin paljoa korostettu eläkkeelle lähtijöiden tukemista ja erityisesti heidän arvostamistaan, vaan usein kirjallisuudessa nousee nimenomaan suunnittelu, mentorointi ja dokumentointi esille. Joustava eläköityminen on joissain aiemmissa tutkimuksissa noussut esille (Sargent ym., 2013; Calo, 2008) mutta tähän ja eläkkeelle lähtijöiden arvostukseen voisi mielestäni vielä enemmän keskittyä tulevaisuudessa. Esimerkiksi Moilanen (2008, 236) toteaa, ettei eläkkeelle lähtijöitä tarpeeksi arvosteta organisaatioissa. Arvostuksen puute voikin olla yksi tiedon jakamisen

este (Paloniemi, 2008, 269), johon kannattaisi kiinnittää huomiota erityisesti nyt, kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja heidän tietoaan halutaan säilyttää.

Aiemmassa kirjallisuudessa tiedon säilyttämisprosessit eläköitymistilanteessa jättävätkin usein juuri eläkkeelle lähtijän tukemisen ja motivoinnin sivuun. Esimerkiksi Hofer-Alfeis (2008) jakaa tiedon säilyttämisen tiivistettynä kolmeen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu hyvissä ajoin, seuraajan valinta ja mentorointi sekä dokumentointi tukemaan näitä. Myös DeLong (2004, 72, 86) korostaa tiedon säilyttämisessä näitä, mutta tuo esille lisäksi kulttuurin merkityksen ja sen, että eläkkeelle lähtijä ei välttämättä ole itse motivoitunut tiedon jakamiseen. Kuitenkaan hänkään ei erityisesti paneudu eläkkeelle lähtijän yksilölliseen arvostamiseen.

Nostaisinkin tutkimustulosten perusteella perinteisimpien keinojen rinnalle tukevan ja arvostavan eläköitymisen. Tiedon säilyttämisen onnistumiseen tarvitaan eläkkeelle lähtijän omaa motivaatiota jakaa tietoaan muille ja osallistua tiedon säilyttämiseen. Riskinähan voi olla esimerkiksi mentoroinnissa, että eläkkeelle lähtijä ei ole yhteistyöhaluinen jakamaan tietoaan ja opettamaan seuraajansa. Tällaista voidaan pyrkiä estämään oikeanlaisella arvostuksen ja kunnioituksen näyttämällä. Ei siis välttämättä riitä, että suunnitellaan pelkästään mentorointia ja dokumentointia, vaan organisaatioissa tulee myös olla aidosti kiinnostuneita eläkkeelle lähtijöistä ja heidän tiedostaan sekä mahdollistaa arvokas siirtyminen eläkevaiheeseen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka eläkkeelle lähtijöihin suhtaudutaan organisaatioissa ja millainen kulttuuri on iän suhteen. Toisaalta tähän voidaan vaikuttaa myös erilaisilla eläköitymisvalmennus- ja koulutustilaisuuksilla, jossa tuodaan esille eläkkeelle lähtijöiden tärkeys ja annetaan heille mahdollisuus mieluisaan eläkkeelle siirtymiseen sekä vinkkejä eläkepäiville.

### 5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Niin kuin aiemmin on jo mainittu, laadullinen tutkimus nojaa vahvasti subjektiviteettiin (Eskola & Suoranta, 1998, 210), joten tutkimukseen vaikuttaa se, miten itse tutkija esittää asioita ja mitä näkökulmia tutkimuksessa nostetaan esille. Tällöin tutkijan omat tulkinnat ja valinnat voivat vaikuttaa myös lopputuloksiin. Tätä on kuitenkin pyritty estämään esimerkiksi sillä, että haastattelumuodoksi on valittu teemahaastattelu, jossa haastateltaville jää paljon tilaa vaikuttaa omiin vastauksiin, sillä haastattelukysymykset eivät ole suljettuja. Mielestäni tässä onnistuttiinkin ja haastattelijat kertoivat avoimesti asioista teemoihin liittyen.

Lisäksi olen pyrkinyt siivuttamaan omia ennakkoluuloja ja oletuksia, ja valinnut analysointitavaksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jossa keskitytään aineistossa esitettyihin asioihin. On kuitenkin hyvä huomata, että haastattelut on aina tilanteesta riippuvaisia ja konteksti vaikuttaa paljon tutkimuksen lopputuloksiin (Brinkmann & Kvale, 2015, 103). Siksi tutkimuksen toistettavuutta on vaikea tarkasti arvioida, sillä tilanteet ovat voineet muuttua. Tätä pyrittiin jo tutkimusta suunniteltaessa estämään sillä, että haastateltavat valittiin eri lähtökohdista. Tällöin tutkimukseen saadaan syvyyttä, kun voidaan nähdä, eroavatko eri haastateltavien vastaukset toisistaan vai ei. Jos haastateltavat olisivat esimerkiksi olleet kaikki pelkästään johtoportaan edustajia tai päinvastoin pelkästään eläkkeelle lähtijöitä, olisi tämä pitänyt vahvemmin huomioida tutkimuksen tuloksissa. Nyt kun haastateltavat olivat eri lähtökohdista, voidaan löytää paljon yhtäläisyyksiä organisaation eri tasojen välillä, niin kuin tuloksia läpikäydessä huomattiin.

Yhtenä rajoituksena tutkimukselle oli tietysti kohdeorganisaation anonymiteetti. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa esimerkiksi case-tutkimuksena, jolloin tutkimuksen kontekstiin olisi vielä enemmän voinut paneutua. Toisaalta kohdeorganisaation anonymiteetti ei mielestäni vaikuttanut tutkimuksen lopputuloksiin. Jopa voisi todeta anonymiteetin auttaneen teemahaastatteluissa, sillä uskon haastateltavien pystyneen vastaamaan teemoihin avoimemmin, kun anonymiteetti oli taattu. Tulevaisuudessa tutkimuksen voisi toteuttaa case-tutkimuksen keinoin ja verrata, eroavatko tutkimustulokset jollain tapaa.

Lisäksi nostaisin rajoituksena vielä hiljaisen tiedon luonteen. Koska hiljainen tieto on aiemmin mainitulla tavalla näkymätöntä ja vaikeasti havaittavissa, antaa tämä jo omat haasteensa tutkimuksen toteuttamiselle. Haastattelututkimuksessa ei välttämättä päästä niin syvälle hiljaisen tiedon luonteeseen kuin toivoisi ja tähän ehkä parempana tutkimusmetodina voisikin olla observointi. Mielestäni sain kuitenkin yllättävänkin hyvin kiinni eläkkeelle lähtijöiden tiedon luonteesta, vaikka tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tässä auttoi varmasti teemahaastattelu, jossa annettiin haastateltaville enemmän tilaa vastata avoimesti kysymyksiin.

Tutkimuksen kontekstina on ollut suomalainen finanssialan yritys. Olisikin mielenkiintoista nähdä, miten tutkimus näyttäytyisi jollakin muulla alalla, esimerkiksi terveyden- ja hyvinvoinninalalla, josta myös on valtavasti eläköitymässä työntekijöitä lähivuosina (Järvinen & Leveälähti, 2009). Lisäksi kyseessä on ollut suuri organisaatio, joten tutkimuksen voisi toteuttaa tulevaisuudessa saman sisältöisenä pienessä tai keskisuurissa organisaatioissa ja tarkastella eroavatko tulokset jollain tavalla. Miten esimerkiksi esimiesten ja HR:n rooli näyttäytyisi pienemmässä organisaatioissa? Tällöin myös yhden eläkkeelle lähtijän vaikutus organisaation toimintaa voi olla huomattavasti merkittävämpi. Hän on voinut olla organisaation avainhenkilö, joka on vaikkapa hoitanut yksin tiettyä tehtävää pitkään. Tämän tutkimuksen kontekstiin liittyy myös se, että tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation pääkonttorilla pääkaupunkiseudulla. Kohdeorganisaatio toimii muuallakin Suomessa, joten kiinnostavaa olisikin toteuttaa tutkimus vaikkapa Pohjois-Suomessa ja tarkastella vastauksia pääkaupunkiseudulla toteutettuun tutkimukseen.

On myös hyvä ottaa huomioon, että molemmat eläkkeelle lähtijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja lojaaleja työnantajaansa kohtaan. Tällöin työntekijät ovat usein avoimempia jakamaan tietoa ja halukkaita auttamaan organisaatiota menestymään jatkossakin. Kaikki työntekijät eivät välttämättä ole näin tyytyväisiä ja myös haastatteluissa nousi esille, että osa kollegoista, jotka ovat eläkkeelle jääneet, ovat jotenkin katkeroituneita työnantajaa tai yleisesti työelämää kohtaan. Mielestäni tällaista kontekstia olisi erittäin mielenkiintoista tutkia ja tarkastella syitä tämän tyyppisen katkeroitumisen takana. Lisäksi tiedon säilyttämisen keinot ja onnistuminen voisi näyttäytyä hyvinkin erilaisena tällaisessa



eläköitymistilanteessa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien oli vaikea löytää omista kokemuksistaan tällaisia negatiivisia tilanteita ja kenellekään ei ollut tullut vastaan sellaista, jossa tiedon säilyttämisessä olisi esimerkiksi pahasti epäonnistuttu. Tällaista tilannetta voisikin tulevaisuuden tutkimuksissa tutkia, sillä tilanteista voi oppia uutta, kun huomataan taustasyyt, jotka aiheuttivat tämän tyyppisen epäonnistumisen.

Vielä lopuksi, jatkotutkimusehdotuksena voisi korostaa sellaista tilannetta, jossa eläkkeelle lähtijöille olisi hyvissä ajoin, esimerkiksi vuotta ennen, valittu seuraaja. Tässä tutkimuksessa kummallekaan eläkkeelle lähtijälle ei oltu ainakaan vielä valittu seuraajaa. Jos seuraaja olisi valittu, voisi eläkkeelle lähtijän ja seuraajan yhteistä matkaa seurata tämän koko ajan. Tällaista voisi tutkia esimerkiksi etnografisista lähtökohdista observoimalla eläkkeelle lähtijää ja seuraajaa. Lisäksi tulevaisuudessa voisi tutkia organisaation toimintaa eläköitymisen jälkeenkin ja tarkastella, kuinka tiedon säilyttämisessä onnistuttiin käytännössä. Tiedon säilyttämistä ja sitä onko tiedon katoamista pystytty estämään, olisi todella tärkeä tutkia myöskin jälkikäteen. Näin voidaan oppia virheistä, joita mahdollisesti on tehty ja kehittyä tulevaisuutta varten.

Suomessa työntekijöiden poistuma ja suurten ikäluokkien eläköitymiset jatkuvat tasaisena 2020-luvulle asti. Onkin hyvä huomioda, että Suomen työvoimasta vuoteen 2025 mennessä ennusteiden mukaan enää noin puolet ovat samoja työllisiä kuin vuonna 2006. (Järvinen & Leveälahti, 2009) Siten eläkkeelle lähtijöiden tiedon säilyttämisen tärkeys korostuu vielä melkein vuosikymmenen ajan. Jos tähän ei ole vielä organisaatioissa herätty, olisi nyt hyvä aika alkaa pohtia tiedon säilyttämistä ennen kuin tietoa ja osaamista katoaa eläkkeelle lähtijöiden mukana.

# LÄHTEET

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.

Bender, S. & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4. Iss. 2, 125-137.

Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.

Brinkman, S. & Kvale, S. (2015). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. *Thousands Oaks: Sage Publications*. CA.

Brown, J. S. & Duguid, P. (1999). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard business review*, 78(3), 73-80.

Brown, R. B. & Woodland, M. J. (1999). Managing knowledge wisely: a case study in organisational behaviour. *Journal of applied management studies*, 8(2), 175-198.

Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.

DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.

Eläkeuudistus.fi. (2015). Lykkäyskorotus kannustaa jatkamaan työuraa. Luettu 12.4.2017. <http://www.elakeuudistus.fi/ajankohtaista/lykkayskorotus-kannustaa-jatkamaan-tyouraa.html>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*. Tampere.

Eucker, T. R. (2007). Understanding the Impact of Tacit Knowledge Loss. *Knowledge Management Review*, Mar/Apr 2007, Abi/Inform Collection, 10-13.

Fiedler, M. & Welpel, I. (2010). How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Organization Studies*, 31(4), 381-407.

Finanssialan Keskusliitto. (2015). Töissä finanssialalla.

Halme, P. (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen-diskursiivinen tutkimus. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(2), 31-40.

Harris, D. B. (1996). Creating a knowledge centric information technology environment. *Technology in Education Institute*.

Heikkinen, H. L. T & Huttunen, R. (2008). *Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki*. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismäa ja Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 203-220.

Hewitt, S. D. (2009). The secrets of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 181-186.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. *Tammi. Helsinki*

Hofer-Alfeis, J. (2008). Knowledge management solutions for the leaving expert issue. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 44-54.

Holan, P. M. D. & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management science*, 50(11), 1603-1613.

Huotari, M. L. & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*, 22(1), 15-24.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.

Juuti, P. (2008). *Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen*. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismäa ja Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 221-234.

Järvinen, J. & Leveälahti, S. (2009). Työvoiman poistuma 2007-2025. *Työ- ja elinkeinoministeriö, Edita Publishing Oy*.

Kapp, K. M. (2007). Tools and techniques for transferring know-how from boomers to gamers. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(5), 22-37

- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. (*Doctoral dissertation, University of Kuopio*).
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. *Vastapaino. Tampere*.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. *Helsinki University of Technology: Report 2007/1, Monikko Oy*.
- Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss: What happens when a senior executive leaves? *Leadership in Health Services*, 18(3), 35-48.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600.
- Liukko, M. (2010). *Suomen ikärakenteen muutos työvoiman saatavuuden ja huoltosuhteen haasteena*. Avoin Suomi–kuka vastaa? Edita Prima Oy, Helsinki 2010, 39-51.
- Massingham, P. R. (2005). *Measuring the impact of knowledge loss*. Julkaistu D. Davies, G. Fisher & R. Hughes (Eds.), Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management Conference, 1-20.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California management review*, 41(4), 103-117.
- McQuade, E., Sjoer, E., Carlos Nascimento, J. & Schroeder, S. (2007). Will you miss me when I'm gone? *Journal of European Industrial Training*, 31(9), 758-768.
- Moilanen, R. (2008). *Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen*. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa ja Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 235-254.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December 1991, 69(6), 96–104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.

Parise, S., Cross, R. & Davenport, T. H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 31-39.

Paloniemi, S. (2008). *Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä: työssä oppimisen rajapinnalla*. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismäa ja Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 255-274.

Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. *Tampere University Press*.

Pohjalainen, M., & Talja, S. (2011). Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus*, 30(1).

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.

Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. *AMACOM American Management Association*. New York.

Sargent, L. D., Lee, M. D., Martin, B., & Zikic, J. (2013). Reinventing retirement: New pathways, new arrangements, new meanings. *Human Relations*, 66(1), 3-21.

Schmitt, A., Borzillo, S. & Probst, G. (2011). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning*, 2011, 43(1), 53-74.

Shin, M., Holden, T. & Schmidt, R. A. (2001). From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. *Information processing & management*, 37(2), 335-355.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Stenmark, D. (2000). Turning tacit knowledge tangible. *In System Sciences. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on. IEEE.*

Sunassee, N. N. & Sewry, D. A. (2002). A theoretical framework for knowledge management implementation. In Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on enablement through technology. *South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists*, 235-245.

Swap, W., Leonard, D., & Mimi Shields, L. A. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.

Tilastokeskus (2015). Nuorten osuus väestöstä uhkaa yhä pienentyä. Luettu 23.1.2017. [http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn\\_2015\\_2015-10-30\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html).

Tsoukas, H. (2005). *Do we really understand tacit knowledge?* Managing Knowledge: An Essential Reader, 107-125. Julkaistu teoksessa Easterby-Smith M. & Lyles M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing, Oxford.

Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103-117

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Tammi. Helsinki.*

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, Jan. 1991, 16(1), 57–91.

Ward, S. & Wooler, I. (2010). Keeping knowledge flowing in a downturn: Actions for knowledge and information managers. *Business Information Review*, 27(4), 253-262.

Wilson, T. D. (2002). The non-sense of knowledge management. *Information Research*, 8(1). Luettu 12.2.2017. <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Perustiedot / yhteiset kysymykset:

- Kuvaile lyhyesti työhistoriaasi ja koulutustasi.
- Kuvaile nykyistä työtehtävääsi.
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt tämän organisaation palveluksessa?

### Tehtäväkohtaiset kysymykset:

- Eläkkeelle lähtijät:
  - Milloin sinun on tarkoitus jäädä eläkkeelle?
  - Onko tilallesi valittu vielä seuraajaa?
    - Minkälaista tietoa ja osaamista työn hyvin suorittaminen edellyttää?
    - Miten olet tällaista tietoa ja osaamista kartuttanut?
    - Millaisia eroavaisuuksia näet sinun ja vähemmän kokeneempien työntekijöiden tiedon ja osaamisen välillä?
    - Millaisia seurauksia ja vaikutuksia tiedon katoamisella voisi olla juuri sinun työtehtävässäsi?
    - Miten organisaatiosi pyrkii tunnistamaan olennaista tietoa ja osaamista?
    - Millä tavalla sinulle kertynyttä tietoa ja osaamista voitaisiin säilyttää organisaatiossasi?
    - Millainen on sinun roolisi tiedon säilyttämisessä?
    - Mikä kannustaa ja innostaa sinua jakamaan hiljaista tietoa?
    - Miten seuraajasi voisi parhaiten oppia uuden tehtävänsä ja sen toteuttamisessa vaadittavat tiedot ja taidot?
    - Miten organisaatiosi voisi pyrkiä paremmin säilyttämään tietoa?
    - Millaisia haasteita tiedon säilyttämisessä voisi esiintyä?
- Johto & keskiöjohto:
  - Millaista tietoa ja osaamista eläkkeelle lähtijät omaavat?
  - Millaisen aukon eläkkeelle lähtevä mielestäsi jättää?
  - Onko joitain asioita joita erityisesti tällä alalla pitää huomioida henkilöiden siirtyessä eläkkeelle?
  - Millaisia seurauksia tiedon katoaminen voisi aiheuttaa?
  - Millaisia menettelytapoja/käytäntöjä organisaatiossasi on eläkkeelle lähtevän tiedon säilyttämiseen liittyen?
  - Millä tavalla johto pystyy vaikuttamaan tiedon säilyttämiseen?
  - Millaisilla keinoilla voitaisiin tukea parhaiten eläköityvän työntekijän tiedon säilyttämistä?
  - Millainen on sinun roolisi tässä?
  - Millä tavalla organisaatiosi voisi paremmin pyrkiä säilyttämään tietoa eläköitymistilanteessa?

- Minkälaisia haasteita työntekijän eläköitymiseen liittyy tiedon säilyttämisen kannalta?
- Henkilöstöpäällikkö:
  - Millaista tietoa ja osaamista eläkkeelle lähtijät omaavat?
  - Millaisen aukon eläkkeelle lähtevä mielestäsi jättää?
  - Onko joitain asioita joita erityisesti tällä alalla pitää huomioida henkilöiden siirtyessä eläkkeelle?
  - Kuvaile millaisia vaikutuksia tiedon katoamisella voisi olla organisaatiossasi.
  - Millä tavalla tiedon säilyttämistä suunnitellaan?
  - Millaisia tiedon säilyttämisen keinoja/käytäntöjä organisaatiossasi on eläköitymiseen liittyen?
  - Millaisilla keinoilla voidaan parhaiten tukea eläköityvän työntekijän tiedon siirtämistä?
  - Millainen on mielestäsi HR:n rooli tiedon säilyttämisessä?
  - Millä tavalla organisaatiosi voisi paremmin pyrkiä säilyttämään tietoa eläköitymistilanteessa?
  - Minkälaisia haasteita työntekijän eläköitymiseen liittyy tiedon säilyttämisen kannalta?
- Y-sukupolven edustaja / asiantuntija:
  - Minkälaista tietoa ja osaamista tarvitset työssäsi?
  - Millaiset asiat auttaisivat tai ovat auttaneet sinua omaksumaan tehtävässä tarvittavia tietoja, taitoja ja osaamista?
  - Miten eläkkeelle lähtevän/kokeneemman työntekijän osaaminen eroaa omasta osaamisestasi?
  - Millaisia seurauksia ja vaikutuksia tiedon katoamisella voisi olla eläköitymistilanteessa?
  - Miten organisaatiosi pyrkii tunnistamaan olennaista tietoa ja osaamista?
  - Millainen on oma roolisi tiedon säilyttämisessä?
  - Millä tavalla haluaisit, että sinulle jaettaisiin tietoa?
  - Millä tavalla organisaatiosi voisi paremmin kannustaa tiedon jakamiseen?
  - Millaisia haasteita tiedon säilyttämisessä voisi esiintyä?

**Lopuksi:**

- Mitä ajatuksia aihe herättää nyt sinussa?
- Onko sinulla itsellä vielä jotain lisättävää aiheeseen liittyen?